



BACHELORARBEIT

Frau
Hannah Eilers

Der Handballsport als Sponsoring-Markt:

Chancen und Risiken für den
Breiten- und Profisport

2013

BACHELORARBEIT

Der Handballsport als Sponsoring-Markt:

Chancen und Risiken für den
Breiten- und Profisport

Autorin:
Frau Hannah Eilers

Studiengang:
Angewandte Medien

Seminargruppe:
AM10wS2-B

Erstprüfer:
Prof. Günther Graßau

Zweitprüfer:
Dr. Edgar Unger

Einreichung:
Mittweida, 23.07.2013

BACHELOR THESIS

Handball as a sponsoring market:

Opportunities and risks for the
mass- and the professional sports

author:

Ms. Hannah Eilers

course of studies:

Applied Media

seminar group:

AM10wS2-B

first examiner:

Prof. Günther Graßau

second examiner:

Dr. Edgar Unger

submission:

Mittweida, 2013-07-23

Bibliografische Angaben

Eilers, Hannah:

Der Handballsport als Sponsoring-Markt: Chancen und Risiken für den Breiten- und Profisport

Handball as a sponsoring market: Opportunities and risks for the mass- and the professional sports

72 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2013

Abstract

Im Zuge der Kommerzialisierung hat sich der deutsche Handballsport zu einem Sponsoring-Markt entwickelt, dessen Potential die verschiedensten Akteure zu nutzen versuchen. Von den Gesponserten des Sports über die werbetreibende Wirtschaft bis hin zu den Medien und Agenturen passen sich alle Beteiligten den neu entstandenen Marktstrukturen an und beeinflussen sich dabei zunehmend gegenseitig. Innerhalb dieses Beziehungsgeflechtes ist es für die Handballvereine nicht unerheblich, ob sie sich dem Breiten- oder Profisport zuordnen können. Denn das Sponsoring bietet nicht nur zusätzliche finanzielle Mittel, sondern birgt auch Gefahren und Risiken, die im Rahmen eines professionellen Sponsoringmanagement beachtet werden müssen. Das stellt insbesondere für die Vereine des Breitensports eine große Herausforderung dar, die es zu meistern gilt.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	V
1 Einleitung.....	1
2 Grundlagen des Sponsoring	2
2.1 Definitionen	2
2.1.1 Die sechs Merkmale des Sponsoring	4
2.1.2 Typologisierung des Sponsoring	5
2.2 Rahmenbedingungen des Sponsoring	7
2.2.1 Rechtliche Rahmenbedingungen	7
2.2.2 Steuerrechtliche Rahmenbedingungen	8
3 Entwicklung des Sponsoring	9
3.1 Ursprung und Anfänge des Sponsoring.....	9
3.2 Entwicklungsphasen des Sponsoring	10
3.3 Folgen der Entwicklung.....	14
3.4 Situation des aktuellen Sponsoringmarktes.....	15
4 Der Sport sponsoringmarkt.....	17
4.1 Kommerzialisierung des Sports.....	17
4.2 Kommerzialisierung des Handballsports	17
4.3 Auswirkungen der Kommerzialisierung	18
4.4 Der Sport sponsoringmarkt als "Magisches Dreieck".....	19
4.4.1 Die Gesponserten: Der Handballsport.....	20
4.4.2 Die Sponsoren: Die Wirtschaft	30
4.4.3 Die Multiplikatoren: Die Medien.....	35
4.4.4 Die Vermittler: Die Agenturen.....	38
4.5 Motive der Beteiligten des "Magischen Dreiecks"	39
4.5.1 Motive der Gesponserten	39
4.5.2 Motive der Sponsoren	39
4.5.3 Motive der Medien	41
4.5.4 Motive der Agenturen.....	41
5 Sponsoringmanagement: Besonderheiten des Vereinssponsoring.....	42
5.1 Sportvereine als Nonprofit-Organisationen.....	42

5.2	Finanzierung der Sportvereine	43
5.3	Sponsoringmanagement in Sportvereinen	44
5.4	Das Sponsoringkonzept aus Sicht der Vereine	45
6	Sponsoring im Breitensport: HSG Delmenhorst.....	51
6.1	Vereinsportrait der HSG Delmenhorst.....	51
6.2	Das Sponsoring-Konzept des Vereins.....	53
6.3	Corporate Social Responsibility als Chance für Vereine des Breitensports	56
7	Sponsoring im Profisport: SG BBM Bietigheim	57
7.1	Vereinsportrait der SG BBM Bietigheim	57
7.2	Sponsoring bei der SG BBM Bietigheim.....	57
7.3	Sponsorenansprache des Vereins	59
7.3.1	Sponsoringmöglichkeiten bei der SG	60
7.4	Bilanz der Sponsoringaktivitäten	62
8	Risiken des Sponsoring-Marktes im Handballsport	64
8.1	Autonomieverluste	64
8.2	Gefährdung der gleichen Ausgangsbedingungen.....	65
8.3	Leistungsdruck.....	67
8.4	Mediale Probleme im Zuge der Fernsehproduktion	68
8.5	Risiken im Kontext der Sportwerbung	69
9	Fazit.....	71
Literaturverzeichnis		VI
Anlage		XIV
Eigenständigkeitserklärung		XVII

Abkürzungsverzeichnis

CSR	Corporate Social Responsibility
DFB	Deutscher Fußballbund
DHB	Deutscher Handballbund
DKB	Deutsche Kreditbank
DOSB	Deutscher Olympischer Sportbund
HBL	Handball-Bundesliga
HBVM	Handball-Bundesliga Vereinigung Männer

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entwicklungsphasen des Sponsoring.....	14
Abbildung 2: Das Modell des "Magischen Dreiecks".....	19
Abbildung 3: Einteilungskriterien für Gesponserte des Sports	21
Abbildung 4: Erlösaufteilung der HBL in der Saison 2010/11.....	29
Abbildung 5: Einteilungskriterien für Sponsoren	31
Abbildung 6: Sponsoringmanagement in Vereinen.....	46
Abbildung 7: Das Drei-Säulen-Modell der HSG Delmenhorst	52
Abbildung 8: Anzahl der Sponsoren der SG BBM Bietigheim 2012/13	58
Abbildung 9: Die Sponsoring-Ebenen der SG BBM Bietigheim	59
Abbildung 10: Die Werbeflächen in der Halle am Viadukt.....	60
Abbildung 11: Einnahmen der 1. Herren der SG BBM Bietigheim 2012/13.....	62
Abbildung 12: Heiner Brand als Testimonial für goldgas	XV
Abbildung 13: Startseite der TOYOTA HBL	XVI

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Rangliste aller Spitzenverbände nach Mitgliederzahlen 2012	22
Tabelle 2: Überblick über Leistungen der Gesponserten	27
Tabelle 3: Erscheinungsformen des Sponsoring aus Sicht der Sponsoren	34
Tabelle 4: Wandlungstendenzen in Vereinen	44
Tabelle 5: Paradigma des Sponsoring.....	45
Tabelle 6: Checkliste eines Sponsoringkonzeptes.....	49
Tabelle 7: Kassenbericht 2012 von der HSG-Jahreshauptversammlung	52

1 Einleitung

Im Jahr 2007 erhielt die deutsche Handball-Bundesliga (HBL) der Männer erstmals einen neuen Namen: *"Toyota Handball-Bundesliga - die stärkste Liga der Welt"*. Neben der eigenen Firmennennung führte der neue Namenssponsor *Toyota* damit auch offiziell einen Slogan ein, obwohl die Verwendung eines solchen Zusatzes ursprünglich dem Corporate Wording eines Unternehmens zuzuordnen ist. Hat sich der deutsche Handball zu einem Unternehmen entwickelt? Geht es inzwischen vor allem um den ökonomischen Nutzen statt um ideelle Werte? Nach der gewonnenen Weltmeisterschaft 2007 im eigenen Land stellten sich diese Fragen auch viele Handball-Anhänger. Denn durch das „Wintermärchen“ stand der deutsche Handball erstmals so stark im Fokus der Medien, wie es nie zuvor der Fall gewesen war. Die Einschaltquoten für Handball-Übertragungen erreichten neue Bestmarken und damit wuchs auch das Interesse der werbetreibenden Wirtschaft. Diese Entwicklung rief jedoch viele Kritiker auf den Plan. So formulierte die *Nordwest-Zeitung* einige Monate nach dem Gewinn der Weltmeisterschaft provokant: *„Wird die Seele des Handballsports auf dem Altar des Geldes geopfert?“* (o.V. 2011b) und sprach damit deutlich aus, was viele Traditionalisten bisher nur dachten.

Die vorliegende Bachelorarbeit dient daher der Veranschaulichung des kommerzialisierten Handballsports in Deutschland, der in den vergangenen Jahrzehnten zunehmend von Sponsoren und Wirtschaftstreibenden beeinflusst wurde. Im Vordergrund steht die Fragestellung, wie Handballvereine, sowohl im Breiten- als auch im Profisport, mit den Strukturen des entstandenen Sportsponsoringmarktes umgehen und welche Probleme und Risiken in diesem Zusammenhang auftreten können.

Zum Verständnis erläutere ich anfangs die Grundlagen des Sponsoring und setze mich mit verschiedenen Definitionen zur Begrifflichkeit und den Rahmenbedingungen auseinander. Es folgt ein Kapitel über die Geschichte des Sponsoring, um anschließend die Folgen der Entwicklung und die aktuelle Situation auf dem Sponsoringmarkt zu vermitteln. Der Kern des theoretischen Teils bildet dann der Sportsponsoringmarkt, den ich anhand des Modelles des "Magischen Dreiecks" erkläre und dabei die Bezüge zum Handball über die HBL und den Deutschen Handballbund (DHB) herstelle. Hier werden die verschiedenen Sichten von Sponsoren, Gesponserten, Medien und Agenturen näher beleuchtet, ehe das Kapitel zum Thema Sponsoringmanagement in Vereinen erfolgt. Dieser theoretische Teil dient als Grundlage für die Fallbeispiele, die am Ende der Arbeit die Sponsoringaktivitäten des Amateurvereins HSG Delmenhorst und des Profivereins SG BBM Bietigheim aufzeigen. Abschließend erklären Fälle aus dem Handballsport die Risiken und Probleme des Sponsoringmarktes, ehe die Arbeit mit einem Fazit endet.

Ursprünglich sollten auch die Sponsoringaktivitäten eines Verbandes einbezogen werden. Mehrere Anfragen bei verschiedenen Handballverbänden ergaben allerdings, dass diese Organisationen keine Sponsoring-Konzepte vorliegen haben, sondern nach dem "Zufallsprinzip" arbeiten. Der Fokus der Arbeit liegt daher auf dem Sponsoringmanagement der Handballvereine.

2 Grundlagen des Sponsoring

Das folgende Kapitel bietet einen Überblick über die Grundlagen des Sponsoring. Im Rahmen der Definitionen werden die sechs Merkmale des Sponsoring nach *Bruhn* beleuchtet und eine Typologisierung der verschiedenen Arten vorgenommen. Anschließend folgen die rechtlichen und steuerrechtlichen Rahmenbedingungen für die Akteure des Sponsoring.

2.1 Definitionen

Der Begriff des Sponsoring unterliegt einer ständigen Weiterentwicklung und führt daher in der Literatur zu sehr unterschiedlichen Interpretationen. *Drees* setzte sich bereits 1989 in seinem Werk "Sportsponsoring" mit dieser Problematik auseinander, indem er die Entwicklung des Begriffsinhaltes aufführt¹ und kritisch hinterfragt. Vorweg sei angemerkt, dass "Sponsoring" ein Begriff ist, der sich vor allem in Frankreich und Deutschland durchgesetzt hat. Im angelsächsischen Raum wird vielmehr von "sponsorship" bzw. "commercial sponsorship" gesprochen (vgl. *Drees* 1989: 12). *Bruhn* (vgl. 2007: 411) nennt als Bedingung für ein Sponsorship, dass "[...] sich Sponsor und Gesponserter geeinigt haben, ein konkretes Projekt in einem festgelegten Zeitraum unter bestimmten Bedingungen gemeinsam durchzuführen." Im Folgenden werden beide Begrifflichkeiten synonym verwendet.

Eine der ersten Definitionen lieferte das *Sports Council of the UK* im Jahr 1971, das Sponsoring folgendermaßen beschrieb: "Sponsorship is a gift of payment in return for some facility or privilege which aims to provide publicity for the donor" (*Meenaghan* 1984: 8 ff.). Diese Definition sieht sich allerdings der Kritik ausgesetzt, dass die Ausdrücke "gift" und "in return" paradox verwendet und das Ziel mit "publicity" zu eng gefasst werden (vgl. *Drees* 1989: 12). Sechs Jahre später gelingt *Waite* eine verbesserte, wenn auch nicht vollständige Begriffserklärung:

- "(1) A commercial organisation (sponsor) provides resources for the benefit of a leisure activity (sponsored).
- (2) The sponsor does so with the expectation of gaining some commercially valuable benefit.
- (3) The sponsored activity consents to the sponsor company using a facility it has to offer in exchange for the resources it accordingly receives" (*Meenaghan* 1984: 9).

Für Kritik sorgt hier der Begriff "leisure activity" für den Gesponserten, der andere Bereiche der Sponsoringmöglichkeiten, wie etwa den Umweltbereich, ausschließt. Auch stellt *Waite* nicht deutlich genug heraus, dass das Sponsoring ein Geschäft ist, das vor allem auf Gegenseitigkeit beruht (vgl. *Drees* 1989: 13). Auch die letzte von *Meenaghan* genannte und sehr häufig verwendete Definition von *Simkins*, die 1977 im *Economist Intelligence Unit* veröffentlicht wurde, sieht sich mit dieser Kritik konfrontiert:

¹ Er bezieht sich hierbei auf eine Übersicht von mehreren Definitionen, die *Meenaghan* 1984 in seinem Werk "Commercial Sponsorship" veröffentlichte (vgl. *Drees* 1989: 12).

"(1) A sponsor makes a contribution in cash or kind - which may or may not include services and expertise - to an activity which is in some measure a leisure pursuit, either sport or within the broad definition of the Arts.

(2) The sponsored activity does not form part of the main commercial function of the sponsoring body (otherwise it becomes straightforward promotion, rather than sponsorship).

(3) The sponsor expects a return in terms of publicity" (Simkins 1977: 4).

Simkins Interpretation bietet mit dem zu eng formulierten Ziel von Punkt 3 die gleiche Angriffsfläche wie die Definition des *Sports Councils* von 1971. Außerdem widerspricht Punkt 2 der Tatsache, dass viele Sponsorships, etwa im Motorsport, vornehmlich wegen der unmittelbaren Nähe des sponsernden Unternehmens (z.B. Reifenhersteller) zustande kommen (vgl. Drees 1989: 13).

In Deutschland wurden zu dieser Zeit nur Definitionen zum Begriff "Sportwerbung" veröffentlicht, ehe von Specht im Jahr 1985 erstmals eine Sponsoring-Beschreibung mit den wesentlichen Elementen des Sponsorship lieferte.

"1. Das "sponsorende" [sic] Unternehmen stellt dem Gesponsorten [sic] Geld- oder Sachmittel zur Verfügung. Der Gesponsorte [sic] ist eine definierte Person, Personengruppe oder Institution aus dem Bereich Sport und Kultur.

2. Der Sponsor ist zu der o.g. Leistung unter der Voraussetzung bereit, daß [sic] sie direkt oder indirekt zu den Marketingzielen der Unternehmung beitragen. Die Förderung und Unterstützung des Gesponsorten [sic] kann aus Sicht des Sponsors nur ein positiver Nebeneffekt seines Engagements sein.

3. Sponsorship ist ein eigenständiges, absatzpolitisches Instrument. Eine optimale Wirkung kann jedoch nur durch die Verknüpfung mit anderen Marketing-Instrumenten erreicht werden. Der Einsatz anderer Instrumente ist wesentlich abhängig von der Zielsetzung des Sponsors" (v. Specht 1985: 4).

Auch hier bezieht sich die Definition nur auf die Bereiche Sport und Kultur und ist damit abermals zu eng gewählt. Des Weiteren ist die Förderung und Unterstützung oft nicht nur ein "positiver Nebeneffekt", sondern dient dem Sponsor häufig als Teilaspekt der Öffentlichkeitsarbeit. Von Specht bezeichnet Sponsoring erstmals als "eigenständiges, absatzpolitisches Instrument" (vgl. Drees 1989: 14 f.).

Juristisch gesehen ist die Grundlage für das Sponsoring ein Vertrag zwischen einem Sponsor und einem Gesponserten mit dem Aspekt, dass der Gesponserte vom Sponsor finanzielle oder materielle Unterstützung erhält und als Gegenleistung die Nutzung der Namensrechte und verschiedener Kommunikationsplattformen bereitstellt (vgl. Haase 2001: 10). Bruhn (vgl. 2010: 6 f.) definiert Sponsoring somit als:

"[...] die Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten, die mit der Bereitstellung von Geld, Sachmitteln, Dienstleistungen oder Know-how durch Unternehmen und Institutionen zur Förderung von Personen und/oder Organisationen in den

Bereichen Sport, Kultur, Soziales, Umwelt und/oder den Medien unter vertraglicher Regelung der Leistung des Sponsors und Gegenleistung des Gesponserten verbunden sind, um damit gleichzeitig Ziele der Marketing- und Unternehmenskommunikation zu erreichen."

2.1.1 Die sechs Merkmale des Sponsoring

Ausgehend von der oben genannten Definition formuliert *Bruhn* (vgl. ebd.: 7 f.) sechs Merkmale des Sponsoring, die sämtliche Sponsoringaktivitäten aufweisen:

a) Prinzip von Leistung und Gegenleistung

Der Sponsor unterstützt den Gesponserten mit Fördermitteln wie Geld-, Sachmitteln oder Dienstleistungen und erwartet dafür Gegenleistungen wie etwa eine werbewirksame Verwendung seines Marken- oder Firmennamens.

b) Fördergedanke

Neben dem Prinzip von Leistung und Gegenleistung identifiziert sich der Sponsor im Sinne des Fördergedankens auch inhaltlich mit den Aufgaben des Gesponserten. Im Gegensatz zu der klassischen Medienwerbung zeigt der Sponsor durch die Unterstützung von gesellschaftlich als wichtig erachteter Aktivitäten seinen sogenannten Goodwill². Ein positives Ansehen entsteht natürlich nicht, wenn ein Unternehmen das Sponsorship offensichtlich für eigennützige Zwecke benutzt und den Fördergedanken dabei stark vernachlässigt (vgl. Meenaghan/Shiple 1999: 340).

c) Erfüllung von kommunikativen Funktionen

Das Sponsoring wird von Unternehmen als Kommunikationsinstrument eingesetzt. Dabei werden dessen Funktionen vom Gesponserten selbst erbracht, unmittelbar vom Sponsor geschaffen oder durch Medien transportiert (vgl. Bruhn 2010: 8).

d) Durchlaufen eines systematischen Planungs- und Entscheidungsprozesses

Beide Parteien eines Sponsorship, sowohl Sponsoren als auch Gesponserte, müssen ihre geplanten Sponsoringmaßnahmen mit Hilfe einer Situationsanalyse und Zielformulierung organisieren, durchführen und kontrollieren. Die Durchführung eines solchen systematischen Planungs- und Entscheidungsprozesses ist insofern notwendig, als dass es nicht ausreicht, dem Gesponserten die Mittel zur Verfügung zu stellen und die erhoffte Wirkung abzuwarten (vgl. ebd.: 8).

² Ein "Goodwill-Transfer" liegt vor, wenn "[...] Nachfrager positive Informationen, die sich auf ein bestimmtes Produkt beziehen, auf ein anderes Produkt des gleichen Herstellers übertragen und bei der Kaufentscheidung berücksichtigen" (Meffert et. al 2008: 407). Durch ein Sponsorship werden demnach die positiven Aspekte des Sports auf das sponsernde Unternehmen übertragen, was dem Sponsor eine bessere Ausgangslage im Wettbewerb verschafft.

e) Imagetransfer als Ziel des Sponsoring

In der klassischen Kommunikationspolitik üben sowohl die Botschaft einer Werbemaßnahme als auch das Medium, über das sie kommuniziert wird, unabhängig voneinander Einfluss auf den Imagetransfer aus. Im Sponsoring hingegen lassen sich Botschaft und Medium nicht trennen, da das abgeleitete Image vor allem von der Sponsoringerscheinungsform abhängig ist (vgl.ebd.: 8).

f) Sponsoring als Baustein der integrierten Kommunikation

Da das Sponsoring aus Sicht der Unternehmen ein Baustein der integrierten Kommunikation ist, wird es nicht isoliert, sondern in Verbund mit anderen Marketing- und Kommunikationsinstrumenten eingesetzt (vgl. ebd.: 8).

2.1.2 Typologisierung des Sponsoring

Das Sponsoring bietet für die Marketing- und Unternehmenskommunikation einen heterogenen Nutzungsgrad, während die Motive der Sponsoren dabei divergieren und das Sponsoring vielfältige Einsatzmöglichkeiten ermöglicht. *Bruhn* (vgl. ebd.: 9) nimmt daher eine Typologisierung im Sponsoring vor, bei der er zwischen drei Arten unterscheidet:

Typ 1: Uneigennütziges Sponsoring

In enger Verbindung zur Unternehmensphilosophie stehen beim uneigennützigen Sponsoring altruistische Motive im Vordergrund. Kennzeichnend ist hier, dass die Öffentlichkeit kaum oder gar nicht über das Engagement der Unternehmen informiert wird, die vor allem kulturelle, soziale und andere nicht-kommerzielle Institutionen unterstützen.

Typ 2: Förderungsorientiertes Sponsoring

Bei diesem Typ dominiert der Fördergedanke gegenüber der gewünschten Kommunikationswirkung, da das fördernde Unternehmen nicht zwingend darauf besteht, bei einem Sponsorship genannt zu werden. Ferner wird das Engagement, z.B. im Rahmen der Public Relation, öffentlich gemacht, allerdings ohne dass den Maßnahmen eine professionelle und systematische Planung zugrunde liegt. Das Einsatzgebiet des förderungsorientierten Sponsoring erstreckt sich über den Sozio- und Umweltbereich bis hin zu kulturellen Einrichtungen.

Typ 3: Klassisches Sponsoring

Beim klassischen Sponsoring machen die Sponsoren es zur Bedingung, im Rahmen der Sponsorships genannt zu werden, um die angestrebte kommunikative Wirkung zu erzielen. Das Fördermotiv tritt in den Hintergrund, vielmehr sind die Bedingungen über Leistung und Gegenleistung in einem Sponsoringvertrag geregelt. Im Gegensatz zu den anderen beiden Typen zeichnet sich das klassische Sponsoring durch die systematische Planung und strategische Ausrichtung des Engagement aus (vgl. ebd.: 9).

Bruhn stellt in seiner Definition die phasenorientierten Aktivitäten von der Sponsoring-Planung bis hin zur Sponsoring-Kontrolle sowie die Förderabsicht des Sponsors heraus. Aus heutiger Sicht muss diese Aussage kritisch betrachtet werden. Zwar gibt es Sponsoringengagements,

die auf dem Fördergedanken beruhen, doch viele Sponsoringaktivitäten, die z.B. mit der Deutschen Sportmarketing GmbH für die Olympischen Spiele vereinbart werden, haben andere Hintergründe. Es geht den sponsernden Unternehmen bei solchen Engagements nicht vorrangig um die Förderung der olympischen Sportler, sondern um einen positiven Imagetransfer durch die beliebteste Sportveranstaltung der Welt. Auch in Profisportarten wie dem Tennis oder den Bundesliga-Mannschaften des Fußballs steht der Fördergedanke nicht im Vordergrund (vgl. Hermanns 2002: 336).

Walliser (vgl. 1995: 4) sieht die Definition im Gegensatz zu Hermanns als durchweg positiv, da alle Anwendungsbereiche des Sponsoring einbezogen und dessen Zielsetzung auf "Ziele der Unternehmenskommunikation" ausgeweitet werden. Er widerspricht außerdem der Ansicht, dass ein Großteil der Sponsoren kommerzielle Ziele verfolgt.³ Auch den von Hermanns und Strachwitz (vgl. 1995: 96) kritisierte "Fördergedanken" sieht Walliser als zentralen Begriff, da das Motiv der Sponsoren nicht vorwiegend die eigenen Kommunikationsziele sind, sondern vielmehr darauf basieren, Hilfe für unterstützungswürdige Aktionen und Projekte zu gewähren (vgl. Walliser 1995: 16).

Letztendlich ist es für die Finanzierung des Sports unbedeutend, ob ein Unternehmen den Sport aufgrund des Fördergedankens unterstützt oder der Antrieb zum Engagement aus wirtschaftlichen Eigeninteresse geschieht. Für den Gesponserten ist die Leistung des Sponsors wichtig und daher unerheblich, aus welchen Motiven die finanzielle Unterstützung erfolgt (vgl. Dinkel 2002: 38).

Hermanns selbst beschreibt die charakteristischen Bestandteile des Marketing- und Kommunikationsinstrumentes (Sport)-Sponsoring wie folgt:

"[Sportsponsoring ist] die Zuwendung von Finanz-, Sach- und/oder Dienstleistungen von einem Unternehmen, dem Sponsor, an eine Einzelperson, eine Gruppe von Personen oder eine Organisation bzw. Institution aus dem gesellschaftlichen Umfeld des Unternehmens, dem Gesponserten (hier ein Gesponserter aus dem Sport), gegen die Gewährung von Rechten zur kommunikativen Nutzung von Personen bzw. Organisationen und/oder Aktivitäten des Gesponserten auf der Basis einer vertraglichen Vereinbarung" (Hermanns 2002: 336).

Er nennt hier die Notwendigkeit einer vertraglichen Vereinbarung sowie das Gegenseitigkeitsprinzip und vernachlässigt im Gegensatz zu Bruhn den Aspekt des Fördergedankens.

Übertragen auf das Sportsponsoring lässt sich festhalten, dass die Gesponserten Leistungen erhalten, die sie meist flexibel einsetzen können, wobei vor allem der Breitensport mit Sachmitteln unterstützt wird. Die Sponsoren können den Sport als Kommunikationsplattform nutzen, die von einer positiven Atmosphäre umgeben ist und damit einen unkonventionellen Zugang zu Zielgruppen in nicht-kommerziellen Situationen bietet (vgl. Preuß 2009: 284). Eine ausführliche

³ Walliser sieht bspw. in der Mitarbeitermotivation durch Sponsoring höchstens indirekt kommerzielle Ziele.

Auseinandersetzung mit der Thematik "Vorteile des Sponsoring" erfolgt in **Kapitel 4.5 Motive der Beteiligten des "Magischen Dreiecks"**.

2.2 Rahmenbedingungen des Sponsoring

Aufgrund der rasanten Entwicklung des Sponsoring und der damit zunehmenden wirtschaftlichen Bedeutung dieses Marktes ist es notwendig, für alle Beteiligten rechtliche Rahmenbedingungen festzulegen. So formulierte der Sponsoringverantwortliche der Opel AG H.W. Gäb anlässlich der 2. Sponsoringtage 1996 erstmals zehn Thesen, die seine ethischen Grundsätze zum Sportsponsoring wiedergaben (vgl. Anlage 1). Neben diesen moralischen Gesichtspunkten sind aber vor allem die rechtlichen und steuerrechtlichen Rahmenbedingungen von Bedeutung.

2.2.1 Rechtliche Rahmenbedingungen

Im deutschen Recht gibt es keine spezialgesetzliche Regelung zum Sponsoring. Daher ist es für alle Parteien notwendig, bei Sponsorships durch vertragliche Festlegungen die entstehenden Pflichten und Rechte der Beteiligten festzuhalten. Im Rahmen der im BGB gewährleisteten Vertragsfreiheit steht jedem der Abschluss eines Vertrages frei, allerdings gibt es keinen einheitlichen Sponsoringvertrag. Vielmehr handelt es sich um einen gegenseitigen und formfreien Vertrag, auf den die Grundsätze des Schuldrechts anzuwenden sind. Zu beachten ist hierbei, dass im Rahmen der Formfreiheit auch mündlich abgeschlossene Verträge rechtsgültig sind (vgl. Altmann 2008: 14 f.).

Musterverträge mit einheitlicher Grundstruktur reflektieren die jeweiligen Ziele der Beteiligten wieder und geben den Mindestinhalt eines Vertrages vor. Zu den typischen Inhalten zählen demnach (vgl. Küppers/Zilles 1997: 108; Weiland 1997: 90 ff.):

- Präambel (Intentionen und verfolgte Ziele werden dargelegt)
- Nennung der Vertragsparteien
- Festlegung der Leistungen/Gegenleistungen der Vertragsparteien nach Ort, Art, Zeit und sonstigen Modalitäten der Leistungserbringung
- Ausschließlichkeitsklauseln (Bsp. Branchenexklusivität)
- Haftungsausschlüsse
- Vertragsstrafen
- Regelungen über Inkrafttreten, Laufzeit und Kündigung des Vertrags
- Verpflichtung zur Loyalität und Wohlverhalten

Neben dem allgemeinen Schuldrecht weisen Sponsoringverträge außerdem Schnittstellen zum Arbeits-, Wettbewerbs-, Urheber- und Medienrecht auf (vgl. Altmann 2008: 16).

2.2.2 Steuerrechtliche Rahmenbedingungen

Als Grundlage der steuerrechtlichen Rahmenbedingungen dient der Sponsoringerlass vom Bundesminister für Finanzen vom 18.02.1998, in dem er den Begriff des Sponsoring definiert und die steuerliche Vorgehensweise mit den Aufwendungen beschreibt. Die Definition beruht auch hier auf dem Prinzip der Leistung und Gegenleistung, beziehungsweise dem der Eigen- und Fremdnützigkeit (vgl. Rückert 1998: 182).

Die Sponsoren haben nach *Altmann* (vgl. 2008: 16 f.) drei Möglichkeiten, wie sie die Aufwendungen steuerlich behandeln. In der Regel handelt es sich bei Sponsorengeldern um **Betriebsausgaben**, solange die Aufwendung aus betrieblichen Gründen erfolgt. Das bedeutet, dass durch das Sponsoring ein wirtschaftlicher Vorteil für das Unternehmen entstehen muss. Durch den nachgewiesenen Imagetransfer, die Demonstration gesellschaftspolitischer Verantwortung und der damit öffentlichkeitswirksamen Bekanntmachung des Sponsorship ist diese Voraussetzung gegeben. Die Sponsorengelder können aber auch unter bestimmten Voraussetzungen als **Spenden** gewertet werden oder sind **steuerlich nicht abzugsfähige Kosten der Lebensführung** oder bei Kapitalgesellschaften die **verdeckte Gewinnausschüttung**.

Sponsoringaufwendungen, die auf Seiten des Sponsors als Betriebsausgaben abzugsfähig sind, müssen für die Gesponserten nicht zu steuerpflichtigen Einnahmen führen. Bei gemeinnützigen Vereinen, also einer steuerbegünstigten Körperschaft, gelten die erhaltenen Zuwendungen entweder als **steuerfreie Einnahmen im ideellen Bereich** oder als **steuerfreie Einnahmen aus der Vermögensverwaltung**. Handelt es sich allerdings nicht um einen steuerbefreiten Zweckbetrieb, sind die Einnahmen dieses wirtschaftlichen Geschäftsbetriebes steuerpflichtig. Der Gesponserte agiert wirtschaftlich, wenn er sich beispielsweise aktiv an Werbemaßnahmen beteiligt oder von den Einnahmen aus sportlichen Veranstaltungen, die durch den Verkauf von Speisen oder Getränken oder durch die Werbung von Unternehmen erzielt wurden, profitiert. Werden die Werbemaßnahmen hingegen bloß geduldet und sind als Gegenleistung nur ein kleiner Hinweis auf den Sponsor, etwa auf einem Plakat oder Flyer, bleiben die daraus erzielten Einnahmen steuerfrei. Dabei ist es natürlich schwierig abzuwägen, wann ein solcher Hinweis ohne besondere Hervorhebung des Sponsors zu deuten ist und muss daher im Einzelfall entschieden werden (vgl. Altmann 2008: 17 f.).

3 Entwicklung des Sponsoring

"Hatte man früher nicht eben selten darauf hingewiesen, dass Sportsponsoring häufig doch nichts anderes ist, als die Vorliebe von Vorständen oder deren Ehefrauen/-männern für bestimmte Sportarten, [...] so darf zu Beginn des 21. Jahrhunderts überwiegend davon ausgegangen werden, dass Sportsponsoringengagements unternehmerischen Kalkülen entspringen - und folglich überprüft bzw. nachgewiesen werden" (Trosien/Dinkel 2005: 11).

Dieses Zitat von *Trosien* und *Dinkel* wirft die Frage auf, wie es zu so einer Entwicklung kam und wo die Ursprünge und Anfänge des Sponsoring liegen. Um diesen Wandel nachvollziehen zu können, wird daher im folgenden Kapitel zunächst die Entstehung des Sponsoring thematisiert, ehe eine Analyse der verschiedenen Entwicklungsphasen erfolgt. Abschließend werden die Folgen der Entwicklung beleuchtet und ein Überblick über die Struktur des aktuellen Sportmarktes gegeben.

3.1 Ursprung und Anfänge des Sponsoring

Das Sponsoring findet den in Kapitel 2 genannten Fördergedanken und damit seinen Ursprung im Mäzenatentum, das maßgeblich durch seinen Namensgeber *Gaius Clinius Maecenas* (70 bis 8 v.Chr.) geprägt wurde. Er förderte die Dichter *Horaz*, *Vergil* und *Propertius*, ohne eine konkrete Gegenleistung zu verlangen. Die Bedeutung eines Mäzenaten lässt sich somit wie folgt verstehen: "Patronage, by both definition and usage, is essentially an altruistic activity carried out with no expectation or return other than the satisfaction of knowing that good is being done" (Diggle 1975: 14).

Allerdings ist nicht eindeutig überliefert, ob solche Förderungen immer aus rein idealistischen und altruistischen Motiven geschahen. Zwar ist es denkbar, dass historische Mäzenaten wie *Maecenas* aus Kunstliebe oder gesellschaftlichem Verantwortungsbewusstsein handelten, aber auch die Beeinflussung von Fremdbildern und Images könnte durchaus ein Handlungsmotiv gewesen sein. Im Gegensatz zum Kultursponsoring wird mit den Begriffen Mäzenatentum und Kulturförderung ausschließlich Positives assoziiert, das sich auch auf die Unternehmen überträgt, die als Mäzenaten bzw. Kulturförderer agieren (vgl. Rothe 2001: 222.). Auch erbrachte Gegenleistungen wie Hauskonzerte, gewidmete Kompositionen oder schmeichelnde Portraits von den Förderern könnten als eine Art Bezahlung verstanden werden (vgl. Adjouri/Stastny 2006: 12).

Im Mittelalter wurden Kunst und Wissenschaft von Vertretern der herrschenden Schichten (sowohl weltlich als auch religiös) gefördert, wobei auch hier die Motive des Engagements nicht eindeutig sind. Durch die Förderung steigerte sich das soziale Ansehen der Gönner und damit der gesellschaftliche Rang, was bei der Durchsetzung eigener Interessen durchaus von Vorteil war. Gegen Ende des Mittelalters, im 14. und 15. Jahrhundert, trat das wohlhabende Bürgertum als neuer Typus des Mäzens in Erscheinung. Die Förderung umfasste bis zum 18. Jahrhundert

vorrangig einzelne Künstler, Wissenschaftler und Gelehrte, ehe ein Jahrhundert später auch bestimmte Kunst- und Wissenschaftsrichtungen und -disziplinen gefördert wurden. Eines der bekanntesten Beispiele ist *Alfred Nobel*, der in seinem 1895 veröffentlichten Testament das Kriterium für die Verleihung der Nobelpreise festlegte: Nur die herausragenden Wissenschaften jener Disziplinen sollten honoriert werden, die der Menschheit auch Nutzen brächten (vgl. Adjouri/Stastny 2006: 12; Drees 1989: 7 f.).

Aus dem Mäzenatentum entwickelte sich in Deutschland das Spendenwesen, das dem Corporate Giving der Vereinigten Staaten gleicht. Diese Förderung zeichnet sich durch einen systematischen Ansatz aus, durch den Unternehmen aus gesellschaftspolitischer oder sozialer Verantwortung verschiedene Einrichtungen und Institutionen fördern. In den Staaten betreffen diese Leistungen vor allem Gesundheitseinrichtungen, Hochschulen oder Opernhäuser, wohingegen in Deutschland vorrangig soziale und konfessionelle Vereinigungen und Parteien unterstützt werden. Da aus der Spendenvergabe vor allem steuerliche Vorteile resultieren, fordert bzw. erhält das Unternehmen für sein Engagement nur sehr selten eine Gegenleistung vom Geförderten (vgl. Bruhn 2010: 4).

3.2 Entwicklungsphasen des Sponsoring

Hinsichtlich der Sportwerbung trugen drei Tendenzen innerhalb der Gesellschaft einen großen Anteil zur Entwicklung dieses Marktes bei:

- **Wandel vom Verkäufer - zum Käufermarkt.** Nicht mehr die Unternehmen, sondern die Konsumenten bestimmen den Markt und das Prinzip von Angebot und Nachfrage. Sie haben inzwischen unzählige Optionen, ihre Produkte zu kaufen, sodass die Unternehmen neue Kommunikationsmittel benötigen, um auf sich aufmerksam zu machen.
- **Der Sport als Freizeitbeschäftigung** gewinnt zunehmend an Bedeutung, was zur Folge hat, dass eine wachsende Anzahl von Personen über den Sport erreicht werden kann.
- Durch die **steigende Medienberichterstattung** erhalten auch die sportwerbende Unternehmen mehr Präsenz.

Demnach wird der Sport heutzutage als Medium genutzt, um die unternehmerischen Marketing- und Werbeziele zu realisieren (vgl. Freyer 2011: 517 f.).

Allerdings sahen sich die Unternehmen im Rahmen ihrer Sponsoringengagements anfänglich mit einschränkenden rechtlichen Rahmenbedingungen und der ablehnender Haltung sportlicher, kultureller und sozialer Organisationen konfrontiert, ehe sich das Sponsoring ab den 1980er-Jahren zu einem zentralen Kommunikationsinstrument entwickelte. Sponsoring (vor allem im Sport) entwickelte sich von geduldeter Schleichwerbung zu einem Marketinginstrument und damit auch zu einer neuen Finanzierungsmöglichkeit mit eigenen Marktstrukturen. Dieser positive Wandel lässt sich anhand der Entwicklungsphasen des Sponsoring nach *Bruhn* (vgl. 2010: 11 ff.) anschaulich erklären, wobei zunächst die **Vorläufer der Sportwerbung** erläutert werden.

Das Jahr 1928 ist aus heutiger Sicht eines der bedeutendsten in der Geschichte der Sportwerbung. Damals trat das Unternehmen *Coca-Cola* bei den Olympischen Spielen in Amsterdam erstmals als Sportförderer in Erscheinung und sicherte sich als "Olympischer Erfrischungsdienst" eine höchst effektive Werbetätigkeit (vgl. Wagner 1998: 232). Diesem Sponsoringengagement ist das Unternehmen bis heute treu geblieben. Es entdeckte schon früh die Attraktivität des Sports auf dem U.S.-amerikanischen Markt⁴, woraufhin auch das Engagement in Deutschland verstärkt werden sollte. Auf Werbe-Plakaten wurde 1936 die Frage *"Wer wird Deutscher Fußballmeister?"* gestellt und auch auf der Deutschlandrundfahrt der Radprofis sowie deren Veranstaltungen in den Folgejahren konfrontierte das Unternehmen die Zuschauer mit der ersten Sportwerbung (vgl. ebd.: 231). Seit diesen Ereignissen sind der Sport und Olympia feste Bestandteile der Unternehmenskommunikation und lassen sich in dem Leitsatz *"Wo Sport ist, ist Coca-Cola."* zusammenfassen (vgl. Adjouri/Stastny 2006: 13).

Seine wesentlichen Anfänge fand das heutige Sponsoring aber in den 1960er-Jahren während der **Phase der Schleichwerbung**.

"Diese, insbesondere bei Sportveranstaltungen und -sendungen sowie Spielfilmen anzutreffende Form der Übermittlung von Werbebotschaften unter Ausschluss einer entsprechenden Genehmigung ist dadurch gekennzeichnet, dass die Werbeadressaten den Zweck des Erzielens einer kommunikativen Wirkung nicht auf Anhieb erkennen" (Bruhn 2010: 12).

Bereits in dem Stummfilm "The Garage" von 1919 erschien das Logo von *Red Crown Gasoline* (vgl. FilmDrunk Frotcast 2011) und auch Jahre später war und ist das sogenannte Product Placement weit verbreitet. Zunächst warben Filmstars als Testimonials für Unternehmen, ehe Ende der 1960er Jahre primär Fußballspieler als werbende Personen eingesetzt wurden (vgl. Dinkel 2005: 23).

Es folgte die **Phase der Sportwerbung** in den 1970er-Jahren, durch die der Sport sukzessiv Einzug in unternehmerische Werbe- und Promotion-Maßnahmen erhielt, etwa durch Banden- oder Trikotwerbung (vgl. Bruhn 2010: 12). Als Vorreiter der Sportwerbung und damit des Sportsponsoring gilt der Präzedenzfall der ersten Trikotwerbung. Am 24. März 1973 lief die Mannschaft von Eintracht Braunschweig im Fußball-Bundesligaspiel gegen den FC Schalke 04 erstmals mit dem Logo eines Unternehmens auf. Zu diesem Zeitpunkt war Trikotwerbung noch nicht erlaubt, sodass der Verein sein bisheriges Wappentier (Braunschweiger Löwe) in das Erkennungszeichen des Unternehmens *Jägermeister*, einen Hirsch, änderte (vgl. Hegemann 2013). Im Oktober 1973 ließ der Deutsche Fußballbund die Trikotwerbung dann erstmals offiziell zu (vgl. Schindelbeck 2004: 19).

Mit rechtlichen Schranken hatte zu dieser Zeit auch die Tabakindustrie zu kämpfen, deren Fernsehwerbung 1974 in Deutschland verboten wurde. Die betroffenen Unternehmen versuch-

⁴ Die *Coca-Cola Company* warb bereits 1905 in Anzeigen mit einem Baseballstar. In den 1930er-Jahren besaß das Unternehmen sogar ein eigenes Baseballteam, das vornehmlich als Werbeträger für Rundfunksendungen genutzt wurde (vgl. Wagner 1998: 230).

ten daraufhin, die auferlegten Kommunikationsbarrieren mit Hilfe der Sportwerbung zu umgehen und durch Sportberichterstattung das Medium Fernsehen weiterhin für sich zu nutzen (vgl. Drees 1989: 9).

In den 1980er-Jahren gewann der Prozess der Professionalisierung zunehmend an Bedeutung, welcher von Bruhn als **Phase des Sportsponsoring** beschrieben wird. Sie zeichnet sich dadurch aus, dass die Unternehmen ihr Sponsoring-Engagement systematisch planen und die Sponsorships in die Marketing- und Unternehmenskommunikation einbinden (vgl. Bruhn 2010: 12). Wichtige rechtliche Änderungen gingen mit dieser Professionalisierung einher, wie beispielsweise die Aufhebung des in der Olympischen Charta noch existierenden Amateurparagraphen im Jahr 1981, sodass danach auch Profi-Sportarten wie Tennis olympisch wurden (vgl. Adjouri/Stastny 2006: 17).

Doch diese Liberalisierung bedeutete nicht, dass das Sponsoring mit weniger Widerstand zu kämpfen hatte. Der ZDF-Intendant Dieter Stolte sah noch 1982 die "Ideale und Glaubwürdigkeit des Sports" gefährdet und bezeichnete die Werbetreibenden als "Trittbrettfahrer" und "Schmarotzer", die sich "auf den Bildschirm schleichen" (vgl. Schindelbeck 2004: 19). Zwei Jahre später folgte dann eines der bedeutendsten Jahre für das Sportsponsoring in Deutschland. Zum Jahresstart ließ der Gesetzgeber die Privatisierung der Medienlandschaft zu. Durch die privaten kommerziellen Fernsehsender entstand eine völlig neue Konkurrenzsituation.

"Die Sender überboten sich bei der Beschaffung von Rechten für die Übertragung von hochkarätigen internationalen Sportveranstaltungen, die sie als attraktive Inhalte ansahen, weil sie sich aufgrund der ihnen zuteil kommenden Aufmerksamkeit zur Zuschauerergewinnung und -bindung eigneten. Für Sportrechte wurden teilweise Summen bezahlt, die durch Einnahmen aus der Werbung, welche während der Übertragung gesendet wurde, nicht zu refinanzieren waren und lediglich als Mittel zur Positionierung und Gewinnung von Marktanteilen dienten" (Adjouri/Stastny 2006: 17).

RTLplus, das einen Tag später als der Vorläufer von Sat.1⁵ auf Sendung ging, übertrug bereits 1984 mit dem Großen Preis von Brasilien das erste Formel 1-Rennen live. Vier Jahre nach der Gründung löste RTL die ARD-Sportschau als Erstverwerter ab und präsentierte damit die Fußball-Bundesliga, bevor Sat.1 im Jahr 1992 mit der Fußball-Show ran die Erstverwertungsrechte für die Premiumklasse des deutschen Fußballs für zwölf Jahre übernahm (vgl. Dinkel 2005: 24). Diese Entwicklung der Medienlandschaft brachte neuen Beratungsbedarf mit, was eine Gründungswelle von spezialisierten Agenturen auslöste. Professionelle Sportmarketingagenturen vermarkteten die Medienrechte der internationalen Verbände an Sponsoren und Medien, sodass ein neues Beziehungsgeflecht auf dem Sportmarkt entstand (vgl. Adjouri/Stastny 2006: 17). Diese Verflechtung zwischen Agenturen, Medien, Wirtschaft und dem Sport werden in Kapitel 4 anhand des "Magischen Dreiecks" genauer erläutert.

Zeitgleich entstanden weitere Anbieter von Dienstleistungen, beispielsweise spezialisierte Marktforschungsangebote oder auch Medienanalyseanbieter, die ihre Leistungen auf diesem

⁵ Die Programmgesellschaft für Kabel- und Satellitenfunk (PKS) ging am 1. Januar 1984 als erster privater Fernsehveranstalter in Deutschland auf Sendung (vgl. Dinkel 2005: 24).

neu entstandenen Sportmarkt anboten. Weitere wichtige Aspekte bei der Etablierung des Sportsponsoring in Deutschland war der neu gegründete Branchentreffpunkt, die Entwicklung eines Fachmediums sowie die Gründung eines Fachverbandes (vgl. Dinkel 2005: 25 f.).

Doch die Entwicklungen während der Phase des Sportsponsoring brachten nicht nur positive Aspekte mit sich. Erstmals entstanden öffentliche Diskussionen bezüglich der Sponsorships einiger Vertragspartner. So hatte beispielsweise der vor dem Konkurs stehende Eishockeyclub Iserlohn im Jahr 1987 einen finanzkräftigen Trikotsponsor gewonnen und warb ein Spiel lang für das "Grüne Buch" von *Muamar al-Gadafi* (vgl. o.V. 2011a). 1988 erregte auch die Trikotwerbung des FC Homburg großes Aufsehen, da sie mit dem Schriftzug der Kondommarke *London* versehen war. Der DFB sah in dieser Werbung einen Verstoß gegen die "Ethik und Moral" und ließ den Slogan durch einen, für das Unternehmen durchaus werbewirksamen, schwarzen Balken ersetzen (vgl. Stolz 2010 2).

Zu Beginn der 1990er-Jahre entwickelte sich die **Phase des Kultur-, Sozio- und Umwelt-sponsoring**, die sich dadurch definiert, dass Unternehmen neue Förderungsbereiche außerhalb des Sports erschlossen. Anfangs verstanden sich die Förderer dieser Bereiche allerdings eher als Mäzenaten, da sie aus altruistischen Motiven handelten und nur selten eine konkrete Gegenleistung des Gesponserten einforderten. Einige Jahre später präsentierten sich die Unternehmen im Rahmen von Programmsponsoring zunehmend in Fernseh- und Hörfunksendungen. Grundlage hierfür bildeten neue rechtliche Möglichkeiten⁶, in audiovisuellen Programmen als Sponsor auftreten zu können. Da das Sponsoring inzwischen auch in anderen Medien wie Print und Internet vertreten war, spricht *Bruhn* hier von der **Phase des Mediensponsoring** (vgl. Bruhn 2010: 12).

In der **Phase des integrativen Sponsoring**, die Anfang des Jahres 2000 einsetzte, entwickelte sich das zuvor eher isolierte Element "Sponsoring" bedeutend weiter. "Unternehmen [bemühten] sich um eine inter- und intrainstrumentelle Integration ihrer verschiedenen Sponsoringaktivitäten im Rahmen der Gesamtkommunikation" (ebd.: 13). Die Sponsoren begannen, ihre Sponsorships strukturierter zu betreiben und verknüpften sie mit anderen Kommunikationsinstrumenten, um von einer vernetzten Markt- und Markenkommunikation zu profitieren (vgl. Adjouri/Stastny 2006: 18).

Inzwischen verfolgen viele Unternehmen vorrangig ökonomische Ziele wie beispielsweise Kundenbindung oder Neukundengewinnung. Diese **Phase des Wertschöpfungssponsoring** wird auch in den kommenden Jahren zunehmend an Bedeutung gewinnen, da sich das Sponsoring durch die steigende Effizienzorientierung zunehmend von einem reinen Kommunikationsinstrument zu einem Wertschöpfungsinstrument entwickelt. Sponsorships fungieren als Instrumente der strategischen Markenführung, mit denen die Unternehmen Ziele wie den Imagebeitrag zur Markenkommunikation verfolgen (vgl. Hermanns/Martwitz 2008: 41 f.; Bruhn 2010: 13).

⁶ Aufgrund der Novelle des Medienstaatsvertrag ist das TV-Programmsponsoring in Deutschland seit 1992 möglich (vgl. Adjouri/Stastny 2006: 17).

Grafisch lassen sich diese Entwicklungsphasen wie folgt zusammenfassen:

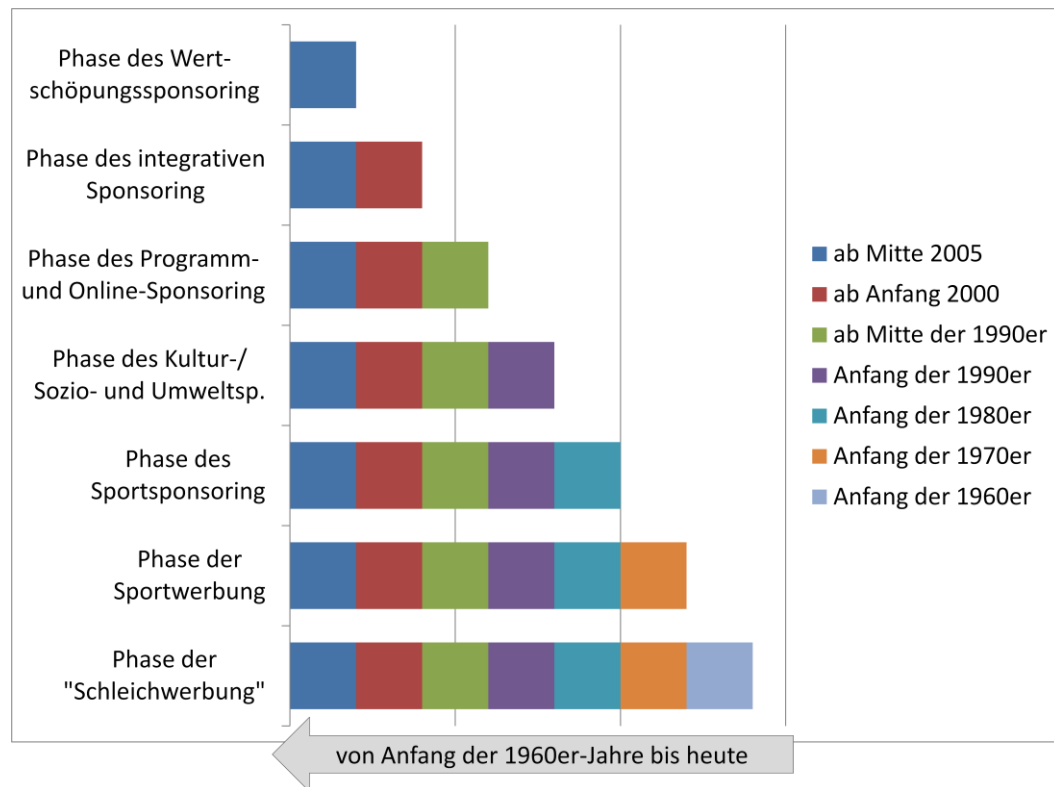


Abbildung 1: Entwicklungsphasen des Sponsoring
Eigene Darstellung nach Bruhn 2010: 11

Über die ersten Vorläufer wie der Schleichwerbung wandelte sich das Sponsoring zu einem etablierten Marketing- bzw. Finanzierungsinstrument mit eigenen Marktstrukturen, das vor allem von der Liberalisierungsphase in den 1980er-Jahren profitierte. Ein weiterer Vorteil für die Entwicklung des Sponsoringmarktes war die nachlassende Werbewirksamkeit der klassischen Werbung wie Printanzeige oder TV-Spot. Das Sponsoring als Below-The-Line-Instrument⁷ etablierte sich Ende der 1990er-Jahre als alternative Sonderwerbeform, das sich dem Verhalten der Konsumenten und Zielgruppen der Unternehmen anpasst (vgl. Bezold et al. 2009: 217).

3.3 Folgen der Entwicklung

Ursprünglich wurde Sportsponsoring als Maßnahme verstanden, die in Kooperation mit den unmittelbaren und nahezu ausschließlich gemeinnützigen Sportakteuren durchgeführt wurde. Doch bereits durch die Schleichwerbung entstanden heftige Auseinandersetzungen innerhalb der gemeinnützigen Sportbewegung, die trotz ihres Gemeinnützigkeitsprivilegs von den An-

⁷ Nach Meffert et al. (2008: 647) lassen sich Kommunikationsinstrumente in above-the-line und below-the-line einteilen. Zeitungs-, Fernseh-, Radio-, Kino- oder Außenwerbung gehören zu den Above-The-Line-Maßnahmen und sind somit klassische Werbemaßnahmen. Alle anderen, neuen Kommunikationsinstrumente werden als below-the-line bezeichnet.

fangsformen des Sponsoring profitierten. Daraufhin gründeten sich zunehmend Kapitalgesellschaften, zunächst im Eishockey, später dann auch im Basket- und Fußball, die am aktiven Spielbetrieb der obersten Ligen teilnehmen durften. Die bisherige Denkweise war damit hinfällig: Wirtschaftsunternehmen sponserten keinen gemeinnützigen Sportverein mehr, sondern es "[...] stehen sich nunmehr häufig zwei Wirtschaftsunternehmen gegenüber, die über eine Vereinbarung Leistungen und Gegenleistungen fixieren [...]" (Dinkel 2005: 14).

Neben dem Fall des Amateurprinzips im Jahr 1981 und damit einhergehenden neuen Vermarktungsformen im olympischen Sport änderten sich auch weitere Rahmenbedingungen. Der Personen-"privatisierung" folgten zunächst Ligen- und Vereinsprivatisierungen und letztendlich sogar die Privatisierung von Arenen und Stadien. Die oben genannten Entwicklungen verliefen nicht bruchlos. Die wichtigsten Aspekte sind in Anlehnung an *Dinkel* (vgl. 2005: 15) im Folgenden kurz skizziert:

- Die Sponsoren kaufen Tickets auf (Weitergabe an Kunden, Einsatz von Gewinnspielen u.ä.). Das hat zur Konsequenz, dass nicht alle Plätze an den Veranstaltungsorten besetzt sind.
- Zuschauer wollen die Sportveranstaltung ungestört genießen, fühlen sich aber durch die Aktivitäten der Sponsoren vor Ort belästigt. Trotz einer grundsätzlichen Akzeptanz tritt hier ein negativer Effekt ein, der sogenannte Sponsoring-Overkill.
- Sportler/innen akzeptieren hinsichtlich einer erfolgreichen Sportlerkarriere Manipulationen wie z.B. Doping und nehmen so auch einen Imageverlust in Kauf.
- Eintrittskarten für sportliche Events werden trotz finanzieller Beteiligung der Sponsoren immer teurer. Viele Zuschauer können diese Preiserhöhungen nicht nachvollziehen und reagieren darauf mit Unverständnis.
- Hohe Sicherheitskontrollen bei Sportevents führen zum Unmut der Fans, da sie sich dadurch kriminalisiert fühlen.

Eine ausführliche Auseinandersetzung mit den Problemen des Sponsoring erfolgt in **Kapitel 8 Risiken des Sponsoring-Marktes im Handballsport**.

3.4 Situation des aktuellen Sponsoringmarktes

Die verschiedenen Entwicklungsphasen ließen einen Sponsoringmarkt entstehen, der sich vor allem dadurch auszeichnet, dass die Ausgaben für das Sponsoring im Verlaufe der letzten Jahrzehnte kontinuierlich anstiegen.

"Seit Mitte der 1980er-Jahre sind jährlich zweistellige Wachstumsraten zu beobachten. Lediglich im Jahr nach der Fußball-Weltmeisterschaft 2006 war erstmalig ein Rückgang um 300 Mio. Euro zu verzeichnen. Während 1985 noch etwa 102 Mio. Euro von Unternehmen aufgewendet wurden, liegen die Aufwendungen im Jahr 2008 nach Schätzungen von Unternehmens- und Agenturvertretern bei ca. 4,6 Mrd. Euro. Die Zukunft betrachtend gehen Studien nach wie vor von einer positiven Entwicklung aus [...]" (Bruhn 2010: 30).

Auch die aktuelle Studie SPONSOR VISIONS 2012 des Fachverbandes Sponsoring *FASPO* belegt, dass die Sponsoringinvestitionen der deutschen Wirtschaft bis 2014 zunehmen werden, insbesondere im Bereich des Sportsponsoring. Experten zufolge soll das Sponsoringvolumen bis Ende des nächsten Jahres von 4,4 Mrd. auf 4,8 Mrd. Euro ansteigen. 98 Prozent der befragten Unternehmen setzen dabei auf das Sportsponsoring, das mit einem Anstieg von derzeit 2,8 Mrd. auf 3,8 Mrd. Euro die größte Steigerung verzeichnen wird (vgl. SPONSOR VISIONS 2012).

Hinsichtlich der Entwicklung des Sponsoring in Deutschland werden der Studie "Sponsoring Trends 2010" *Hermanns* zufolge **drei Tendenzen** deutlich:

1. Der Sponsoringmarkt bleibt weiterhin auf hohem Niveau. Mit 70,9 Prozent setzt immer noch ein Großteil der befragten Unternehmen auf Sponsoring als Kommunikationsinstrument, für das durchschnittlich 16 Prozent des Kommunikationsbudgets genutzt werden.
2. Sportsponsoring ist nach wie vor das zentrale Sponsoringfeld, das 81,8 Prozent der Unternehmen für ihre Werbezwecke nutzen. 44,5 Prozent des Sponsoringbudgets werden demnach für Sportsponsoring verwendet, was den größten Anteil am Gesamtbudget ausmacht (vgl. Hermanns 2010: 9).
3. Die Verbreitung des Sponsoring innerhalb der deutschen Wirtschaft nimmt nicht weiter zu. Die bereits bestehenden Sponsoringengagements konsolidieren allerdings die Situation des aktuellen Sponsoringmarktes. Der Anteil des Sponsoring am Kommunikationsbudget ist nur geringfügig gesunken (vgl. ebd.: 40).

Sportsponsoring hat sich insbesondere für den Spitzensport zu einem bedeutenden Finanzierungsinstrument entwickelt, da Großveranstaltungen ohne Beteiligung von Sponsoren kaum möglich wären. Zwar wird der Breitensport in absoluten Beträgen stärker gefördert, doch diese Förderungen kommen in Relation weniger Empfängern zu Gute. Eine Studie des *Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie* zu dem Thema "Bedeutung des Spitzen- und Breitensports im Bereich Werbung, Sponsoring und Medienrechte" hat ergeben, dass der Breitensport in Deutschland von den Unternehmen mit rund 2,1 Mrd. Euro gefördert wird, der Spitzensport hingegen mit etwa 1,1 Mrd. Euro. Allerdings verteilt sich das Sponsoringvolumen im Bereich des Breitensports auf 90.000 Empfänger (meist Vereine), wohingegen das Sponsoringvolumen im Bereich des Spitzensports nur eine geringe Anzahl von Empfängern erreicht (vgl. 2hm & Associates GmbH 2011: 3). Diese ungleiche Verteilung von Geldern zeigt erste Probleme auf, die anhand der Fallbeispiele im späteren Abschnitt der Arbeit näher beschrieben werden.

4 Der Sportsponsoringmarkt

Der Markt "Sportsponsoring" ist ein System mit vielfältigen und komplexen Beziehungen. Die einzelnen Systemelemente stehen im ständigen Austausch und sind aufeinander angewiesen. Der Markt, wie wir ihn heute kennen, konnte sich allerdings nur aufgrund der Kommerzialisierung des Sports herausbilden, die zunächst in Kürze skizziert wird.

4.1 Kommerzialisierung des Sports

Generell lässt sich die Kommerzialisierung als ein Prozess beschreiben, „[...] in dem ein Bereich menschlichen Lebens, der primär keine ökonomische Ausrichtung beinhaltet, als Bereich für wirtschaftliche Interessen entdeckt und in diesem Sinne ausgenutzt wird“ (Kutsch 1972: 121). Auf den Sport übertragen bedeutet das, dass sich ehemalige Freizeitbeschäftigungen von Amateur- zu Profisportarten gewandelt haben und die Vereine und Verbände sich dementsprechend neu ausrichten müssen. Inzwischen stehen vor allem die wirtschaftlichen Interessen von Medienanstalten und Unternehmen im Vordergrund, sodass jedes Sportereignis möglichst gewinnbringend vermarktet werden soll. Der „[...] im Verein organisierte Sport steht nicht mehr nur Vereinsmitgliedern zur Verfügung, sondern wird auch an Nichtmitglieder verkauft“ (Heinemann 1992: 239).

Eine wichtige Bedingung für diese Entwicklung ist das Wohlstandswachstum des vergangenen Jahrhunderts. Große Teile der Bevölkerung verfügen seitdem über ein höheres Einkommen, während gleichzeitig auch der Umfang der frei verfügbaren Zeit immer weiter zunahm. Die zunehmende Freizeit führte zu einem steigenden Konsum des aktiven Sporttreibens, aber auch zu einer verstärkten Rezeption vor Ort oder mittels der Medien. Die Konsumenten von Sportleistungen sind also bereit, direkte (z.B. Eintrittsgelder) oder indirekte (z.B. gebühren- und/oder werbefinanzierte Fernsehübertragungen) Entgelte zu bezahlen. Durch diese neue Entwicklung haben viele Akteure der traditionellen Märkte erkannt, dass der Sport und damit auch das Handballspiel ökonomischen Nutzen bietet (vgl. Flatau 2011: 82 ff.).

4.2 Kommerzialisierung des Handballsports

Nachdem sich der Branchenführer des deutschen Fußballs, der FC Bayern München, in eine Kapitalgesellschaft umgewandelt hatte, realisierten zu Beginn der 1990er Jahre auch einige Handballvereine, dass eine Professionalisierung viele Vorteile mit sich bringt. Der THW Kiel war hierbei Vorreiter, indem seine Leistungsabteilung vom Breitensport separiert wurde. Konkurrenten wie die SG Flensburg und der SC Magdeburg verfolgten diese Entwicklung aufmerksam und wurden schnell zu Nachahmern. Die Ligavereine wünschten sich zudem mehr Autonomie, die ihnen der Dachverband des Handballs, der DHB, zu dieser Zeit noch weitestgehend verweigerte. Im Jahre 1994 gründeten die Vereine daher die Handball-Bundesliga Vereinigung Männer (HBVM), die heute unter dem Kürzel HBL bekannt ist. Bei dieser Neustrukturierung stand vor allem die Vermarktung des „Final Four“-Turniers im Vordergrund, das seit 1992 in Hamburg

ausgetragen wird. Zwar ist dieser Wettkampf noch heute (aus traditionellen Gründen) als DHB-Pokal bekannt, jährlicher Veranstalter ist aber der Ligaverband der HBL (vgl. Eggers 2007: 264). Trotz des Wunsches nach Unabhängigkeit blieb der HBVM dem DHB noch neun Jahre unterstellt, sodass die endgültige Abspaltung formal erst am 1. Juli 2003 vollzogen wurde. In vielen Bereichen konnte die neu konstituierte Deutsche Handball-Bundesliga nun eigenständig agieren, z.B. bei der Festlegung der Werberichtlinien.

Im Zuge der Kommerzialisierung entstanden vor allem Konflikte zwischen dem DHB und den Vereinen der Liga. Bereits 1982 kritisierte der Sprecher der Vereine, THW-Obmann *Heinz Jacobsen*, den DHB. Aufgrund der zehnten Weltmeisterschaft, ausgetragen in Deutschland, sollte der Spieltag einen Tag nach hinten verlegt werden. *Jacobsen* dazu: „Es kann nicht so sein, dass der DHB kassiert und die Vereine zahlen nur drauf. Das jetzt angebotene Ausfallhonorar bis zu 5000 DM reicht nicht aus, um die durch den Ausfall eines Heimspiels entstehenden Kosten zu decken“ (ebd.: 264). Die Frage der Entschädigungszahlungen birgt auch heute noch Konfliktpotential. Die Vereine erhalten von der Europäische Handballföderation, der auch der DHB angehört, für die Abwesenheit ihrer Spieler auf internationalen Turnieren 266 Euro pro Spieler und absolvierter Partie⁸. Der Verlust für die Vereine ist meist deutlich höher, da es neben möglichen verletzten Sportlern auch keinen geregelten Trainingsbetrieb gibt (vgl. o.V. 2012a).

Neben der Autonomisierung der Liga-Vereine war auch die vom Europäischen Gerichtshof gefällte *Bosman-Entscheidung* von 1995 ein sehr wichtiges Ereignis in der Geschichte des Handballsports. Infolge des Urteils durften Vereine nach Ablauf des Arbeitsvertrages eines Spielers im Gegensatz zu früher keine Ablösesumme mehr fordern (vgl. Parlasca 1999: 100). Der deutsche Handball gewann nach dieser Änderung vor allem durch spektakuläre Spielerverpflichtungen aus dem Ausland an Attraktivität (vgl. Eggers 2007: 265).

4.3 Auswirkungen der Kommerzialisierung

Auf die oben genannten Entwicklungen folgten viele Veränderungen und ein grundlegender Wandel der Sportkultur, da die sportliche Leistung immer mehr zu einem Handel mit Sportgütern und Dienstleistungen wurde. Schon vor mehr als 40 Jahren erkannte der spätere Bundespräsident *von Weizsäcker* diesen Sachverhalt und brachte ihn treffend auf den Punkt:

„In öffentlichen Sportveranstaltungen betätigt sich der Leistungssportler als Produzent, indem er eine sportliche Leistung produziert, während das Publikum die dargebotene Schaustellung sportlicher Wettbewerbe zu eigener Bedürfnisbefriedigung konsumiert. Die vom Sportler erbrachte Leistung verwandelt sich in eine Ware und wird gegen einen äquivalenten Wert, also gegen Geld eingetauscht“ (Weizsäcker 1969: 7).

⁸ Zum Vergleich: Der FC Bayern München erhielt für die Abstellung seiner 13 Nationalspieler während der WM 2010 rund 590.000 Euro, was etwa 6.500 Euro pro Spieler und absolvierter Partie ausmacht.

Im Zuge der Kommerzialisierung entwickelte sich so ein völlig neuer Markt mit potentiellen Nachfragern, Anbietern und Zwischenhändlern. In diesem Zusammenhang treten als Hauptnachfrager des sportlichen Outputs verschiedene Akteure auf. Die Zuschauer konsumieren die Leistungen der Sportler entweder direkt, also unmittelbar vor Ort, oder indirekt über die Medien. Dadurch wird deutlich, dass auch die Medien diesen Output nutzen, indem sie ihn wiederum als Inputfaktor für das eigene Programm verwerten. Weitere Nachfragegruppen sind Unternehmen und Sponsoren, die das unmittelbare Umfeld des Sports nutzen, um ihren kommunikationspolitischen Zielen nachzugehen (vgl. Babin 1995: 45). Die Sportveranstalter transformieren als Anbieter der sportlichen Leistung eben diese in ein marktfähiges Produkt, indem sie die verschiedenen Anspruchsgruppen über die Sportereignisse zusammenführen und gleichzeitig als Inhaber von Veranstaltungsrechten auftreten (vgl. Brandmaier/Schimany 1998: 39). Der Sportmarkt ist daher der Ort, auf dem der von den Produzenten hergestellte Output oder seine ökonomischen Verwertungsmöglichkeiten angeboten und nachgefragt werden (vgl. Benner 1992: 56).

4.4 Der Sportsponsoringmarkt als "Magisches Dreieck"

Schon 1987 formulierte *Bruhn* mit dem „Magischen Dreieck“ (vgl. Abb. 2) den theoretischen Ansatz für die oben genannten Verflechtungen zwischen Sport, Medien und Wirtschaft (vgl. Priebus 1999: 176). Das Modell verdeutlicht die Verhältnisse auf dem Sportsponsoringmarkt, auf dem die Organisationen des Sports als Gesponserte, die Unternehmen als Sponsoren und die Medien als Multiplikatoren auftreten. Zwar sind die Medien nicht unmittelbar in die Beziehungen zwischen Sport und Wirtschaft einbezogen, allerdings treten sie als wichtiger Gradmesser bei der Preisfindung von Sponsoren- und anderen leistungsbezogenen Verträgen auf (vgl. Dinkel/Seeberger 2006: 118 ff.). Das „Magische Dreieck“ wird zusätzlich von Sportmarketing-Agenturen (A1 bis A3 in Abb. 2) beeinflusst, die alle drei Bereiche bei der Verfolgung der einzelnen Interessen unterstützen.

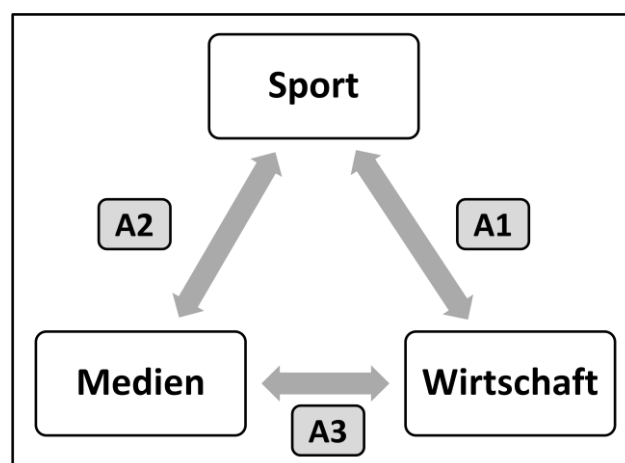


Abbildung 2: Das Modell des "Magischen Dreiecks"
Darstellung in Anlehnung an Priebus 1999: 184

Im Folgenden wird das „Magische Dreieck“ auf die verschiedenen Gesichtspunkte des Handballsports bezogen. Hierbei ist zu beachten, dass durch die engen Beziehungen und Verflechtungen nicht immer klar zwischen den Bereichen Sport, Medien und Wirtschaft differenziert werden kann. Einige Aspekte lassen sich durchaus mehreren Gebieten zuordnen. Die nächsten Abschnitte charakterisieren die Beteiligten am Sportsponsoring sowie deren gegenseitige Beziehungen und das Zusammenwirken aller Akteure.

4.4.1 Die Gesponserten: Der Handballsport

Der Sport als Gesponserter profitiert unmittelbar vom Sportsponsoring, wobei er nicht als homogenes Gebilde existiert. Im organisierten Sport⁹ hat der Sponsor vielfältige Möglichkeiten, sich zu engagieren, etwa in Vereinen oder Verbänden. Von Bedeutung sind in diesem Zusammenhang die Leistungsebene sowie der Amateur- bzw. Profistatus des Sponsoring-Objektes (vgl. Drees 1989: 42). Alle Bereiche haben dabei mit steigenden Ausgaben und Kosten zu kämpfen (vgl. **Kapitel 6 Sponsoring im Breitensport: HSG Delmenhorst**).

„Für viele Institutionen aus dem Sport, seien es nun Verbände, Vereine oder Sportveranstaltungen, wird es immer schwieriger, die notwendigen Ressourcen zur Aufrechterhaltung ihres Betriebs zu beschaffen. Es ist vor allem der kontinuierliche Rückzug der öffentlichen Hand aus der finanziellen Unterstützung, der die Verantwortlichen vor neue Herausforderungen stellt“ (Hermanns 2002: 348).

Dieses Problem betrifft vor allem den Breitensport und doch geht der Großteil der von externen Geldgebern zur Verfügung gestellten Mitteln an den Profisport (vgl. **Kapitel 3.4 Situation des aktuellen Sponsoringmarktes**).

Sponsoring ist für die Gesponserten ein Finanzierungs- und Beschaffungsinstrument, durch das sie Geld-, Sachmittel oder Dienstleistungen erhalten. Sachmittel sind bspw. Trikots oder Sportgeräte, wohingegen der Sponsor bei Dienstleistungen i.d.R. ein spezielles Know-how zur Verfügung stellt¹⁰. Im Gegenzug stellt der Gesponserte dem Sponsoren Rechte zur kommunikativen Nutzung zur Verfügung (vgl. Hermanns 2002: 348 f.). Viele der gesponserten Organisationen versuchen ihre Leistungen durch eine professionelle Vorgehensweise und ein systematisches Marketing zu verbessern und sich so eine zusätzliche Finanzierungsquelle zu erschließen. Sie planen zielgruppenorientierte Maßnahmen, entwickeln Veranstaltungskonzepte, suchen nach Medienresonanz und bieten innovative Kommunikationsplattformen an (vgl. Bruhn 2010: 18 f.).

⁹ Unorganisierter Sport wie bspw. Jogging spielt für das Sponsoring eine untergeordnete Rolle und wird daher in dieser Arbeit nicht einbezogen.

¹⁰ Als Beispiel für ein Dienstleistungssponsoring lässt sich *IBM* aufführen, das 1996 bei den Olympischen Spielen sowohl die EDV als auch das Personal zur Verfügung stellte (vgl. Hermanns 2002: 348 f.).

Einteilungskriterien für Gesponserte des Sports

Die Sponsoren können ihr Sponsorship mit Partnern aus den verschiedensten Bereichen des Sports eingehen. Die potentiellen Gesponserten lassen sich wie folgt kategorisieren:

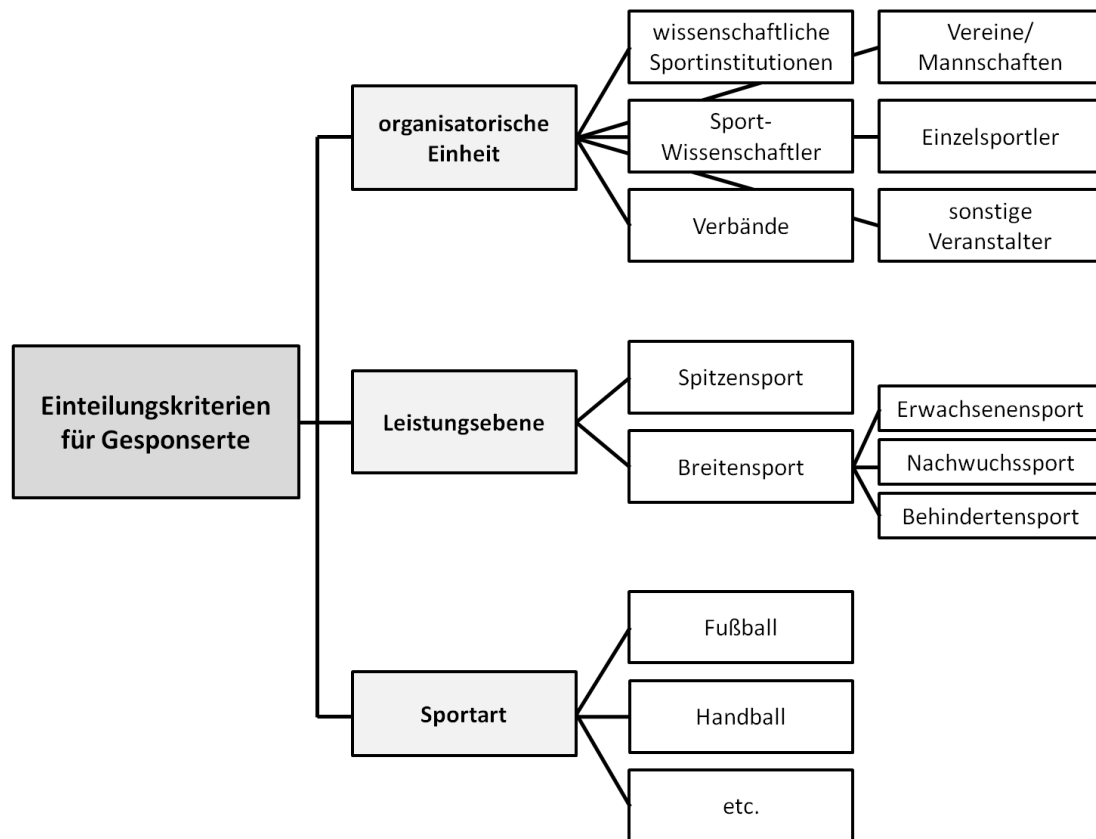


Abbildung 3: Einteilungskriterien für Gesponserte des Sports
Darstellung in Anlehnung an Hermanns/Glogger 1998: 363

Die erste Dimension der Einteilungskriterien für Gesponserte des Sports bildet die **Sportart** (vgl. Hermanns 2002: 347). Die Sportarten innerhalb der Bundesrepublik Deutschland sind im Deutschen Olympischen Sportbund (DOSB) organisiert, der damit den Dachverband des Sports bildet. Die Bestandserhebung des DOSB wies 2012 eine Gesamtmitgliederzahl von über 23.500.000 auf¹¹, die sich in 61 verschiedenen Spitzenverbände aufgliedern (vgl. DOSB 2012: 3; 9). Der Deutsche Handballbund setzt sich aus 4587 Vereinen bzw. Abteilungen zusammen und verfügt über etwa 820.000 Mitglieder, was einen Verlust von 1,64 Prozent im Gegensatz zum Vorjahr ausmacht (vgl. ebd.: 7). Trotzdem nimmt der DHB weiterhin Rang sieben unter den mitgliederstärksten Spitzenverbänden in Deutschland ein (vgl. ebd.: 9):

¹¹ Das macht einen Prozentsatz von 28,98 Prozent an der Gesamtbevölkerung aus.

'12	'11	Mitglieder	2012	2011	Verbände mit ...
1	1	Deutscher Fußball-Bund	6.800.128	6.749.788	über 1 Mio. Mitgliedern
2	2	Deutscher Turner-Bund	4.967.401	4.959.236	
3	3	Deutscher Tennis Bund	1.504.112	1.531.580	
4	4	Deutscher Schützenbund	1.394.060	1.415.587	
5	5	Deutscher Alpenverein	918.553	875.386	über 500.000 Mitgliedern
6	6	Deutscher Leichtathletik-Verband	860.120	872.650	
7	7	Deutscher Handball-Bund	818.640	832.297	
8	8	Deutsche Reiterliche Vereinigung	718.965	727.866	
9	9	Verband Deutscher Sportfischer	628.066	632.533	
10	10	Deutscher Golf Verband	624.569	610.104	
11	12	Deutscher Behindertensportverband	618.621	574.887	
12	11	Deutscher Tischtennis-Bund	601.240	606.075	
13	13	Deutscher Skiverband	572.575	574.683	
14	14	Deutscher Schwimm-Verband	571.803	572.992	
15	15	DLRG (Deutsche Lebens-Rettungs-Gesellschaft)	555.225	556.697	

Tabelle 1: Rangliste aller Spitzenverbände nach Mitgliederzahlen 2012

Quelle: DOSB 2012: 9

Die Spitzenverbände regeln alle grundsätzlichen Angelegenheiten ihrer Sportart und vertreten sie in den internationalen Föderationen. Zu ihren Aufgaben gehört auch, die Deutschen Meisterschaften zu veranstalten, Vertreter für Welt- oder Europameisterschaften auszuwählen und einen Spitzenkader zu bilden. Das organisatorische Bindeglied zwischen Vereinen und Spitzenverbänden stellen die Landesfachverbände dar, die den Wettkampfbetrieb auf Landesebene durchführen (vgl. Drees 1989: 44).

Der Sportwissenschaftler *Trosien* (1998: 149) definiert Vereine als:

"[...] Gemeinschaften, die in ihrer Förderung, Organisation sowie Vertretung von Sport ausschließlich und unmittelbar gemeinnützige Zwecke verfolgen, wie sie in der Abgabenordnung ausgewiesen sind. Ihre Mitglieder wirken solidarisch miteinander und ehrenamtlich füreinander, ohne am Vermögen beteiligt zu sein."

Vereine bilden damit die Basis des organisierten Sports in Deutschland, da sie für nahezu jede Sportart existieren.

Die zweite Dimension bildet die **sportliche Leistungsebene**, die zwischen Spitzensport und Breitensport unterscheidet. Letzteres wird wiederum in Erwachsenen-, Nachwuchs - und Behindertensport differenziert (vgl. Hermanns 2002: 347). Für den Sponsor ist die organisatorische Trennung in Verbands- und Vereinssport weniger von Bedeutung, vielmehr liegt sein Fokus auf der inhaltlichen Trennung von Leistungs- und Breitensport. Die sportliche Zielsetzung ist beim Breitensport die persönliche Bestleistung, beim Leistungssport hingegen eine absolute Höchstleistung. Der Spitzensport kennzeichnet sich nach *Kemper* (1987: 116) durch

- *"[...] ein nach Geschlecht, Alter, Leistungsstandard, Gewicht usw. differenziertes Wettkampfsystem, um einen möglichst gerechten Leistungsvergleich zu ermöglichen.*
- *ein normiertes Regelsystem, das die Leistungsabstufungen und Gratifikationen regelt, den Ablauf des Wettkampfverkehrs ordnet und bei systemimmanent abweichendem/falschem Verhalten bestimmte Sanktionen trifft (Strafminuten, Disqualifikation).*

- *regelmäßige, systematisch auf Leistungsfortschritt abzielende Teilnahme des Sportlers an einem langfristig konzipierten und organisierten Trainingsprozeß [sic], der rationell und möglichst effektiv ist und den Strukturgesetzen ökonomischer Arbeit unterliegt.*
- *die Perspektive der Meisterschaft und des überindividuellen Rekordes.*
- *den weltweiten Einsatz als "Repräsentationssport", den Einsatz als Prestigeinstrument im Wettkampf der Nationen."*

Der Breitensport dient hingegen als Ausgleich zum Alltag und definiert sich durch Motive wie der Erhaltung der Gesundheit, Freude an Bewegung, Selbstverwirklichung oder dem Bedürfnis nach Kontakt und einer sinnvollen Gestaltung der zunehmenden Freizeit (vgl. Spieser 1983: 46). Übt ein Sportler den Sport ohne materiellen Gewinn aus und bestreitet seinen Lebensunterhalt aus anderen Quellen, so handelt es sich um einen Amateursportler. Bekommt er hingegen aufgrund seiner sportlichen Leistungen finanzielle Zuwendung von Dritten, die vertraglich zugesichert werden, so ist von einem Profi- oder Berufssportler die Rede (vgl. Drees 1989: 48).

Die dritte Dimension bildet die **organisatorische Einheit**. Sie besteht aus sportartübergreifende Sportorganisationen (z.B. IOC), Spitzenverbände des DOSB, Vereine, Einzelsportlern, Ausrichter von Sportveranstaltungen, Sportwissenschaftlern und anderen wissenschaftlichen Sportinstitutionen (vgl. Hermanns 2002: 348).

Bruhn (2010: 24 ff.) nimmt eine ähnliche Einteilung vor, fügt allerdings einige Kriterien hinzu:

a) Art der gesponserten Individuen und Gruppen

Im Gegensatz zu *Hermanns* und *Glogger* unterscheidet *Bruhn* zwischen drei Grundtypen hinsichtlich der Art der unterstützten Personen oder Gruppen. Personen bzw. Gemeinschaften, die ihre sportliche Tätigkeit beruflich ausüben und ihren Lebensunterhalt mit diesen Aktivitäten verdienen, sind **Professionelle** und erschließen sich durch das Sponsoring eine zusätzliche Einnahmequelle. **Halb-Professionelle** hingegen beziehen nur einen Teil ihres Einkommens aus dem sportlichen Engagement und sehen das Sponsoring als Nebeneinkunft. Personen oder Gruppen, die in ihrem Beruf über ein festes Einkommen verfügen und durch Sponsoring nur einen Teil ihrer Aufwendungen für die sportlichen Aktivitäten abdecken möchten, gehören zur Gruppe der **Amateure**. Sie sehen den Sport als Hobby und betreiben ihn auf unterschiedlichen Leistungsniveaus (vgl. ebd.: 25).

b) Leistungsklasse des Gesponserten

Bruhn fügt der Unterteilung der Leistungsebene in Breiten- und Spitzensport (vgl. Abb. 3). noch eine weitere Leistungsebene zu. Mit der entsprechenden Leistungsklasse geht in der Regel auch der Grad der Professionalisierung einher:

Die **Breitenebene** repräsentiert Personen und Gruppen, die die sportlichen Aktivitäten in ihrer Freizeit auf einem vergleichsweise geringen Leistungsniveau betreiben. Sie sind z.B. Freizeit- oder Breitensportler in den Bereichen Jogging, Fußball, Skifahren oder Fitness. Leistungssportler, die im Rahmen der jeweiligen Aktivitäten an Wettbewerben teilnehmen und in Verbänden oder Vereinen organisiert sind, zählen zur **Leistungsebene**. Erbringen Personen oder Gruppen in ihren Bereichen national und international konkurrenzfähige Spitzenleistungen, so können

diese der **Spitzenebene** zugeordnet und als Hochleistungssportler bezeichnet werden (vgl. ebd.: 25 f.).

c) Art der gesponserten Organisation

Einzel sportler suchen sich nur selten direkt Sponsoren. Gruppierungen wie z.B. Vereine oder Verbände sind hingegen systematisch auf der Suche nach Sponsoren. Folgende vier Formen von Organisationen sind an einem Sponsoring interessiert:

Verbände verfügen über die Legitimation zur Durchführung nationaler und internationaler Veranstaltungen sowie zur Vergabe von bspw. Ehrungen. **Vereine** sind Zusammenschlüsse, die sportliche Aufgaben erfüllen und nach dem Prinzip der Gemeinnützigkeit arbeiten. Sie sind häufig auf finanzielle Mittel von öffentlichen und privaten Geldgebern angewiesen. **Stiftungen** sind Einrichtungen, die bestimmte Aufgabengebiete unterstützen, welche durch den Stiftungszweck vorgegeben sind. Der Bereich Sport ist von dieser Förderung weniger betroffen, vielmehr profitieren Wissenschaft und Bildung von Stiftungen. Ähnlich verhält es sich mit **öffentlichen und gemeinnützigen Institutionen**, die öffentliche Aufträge erfüllen und durch staatliche Zuschüsse finanziert werden. Auch hier werden überwiegend die Bereiche Kultur, Bildung, Kunst oder Gesundheit gefördert, um die Leistungserfüllung dieser Einrichtungen (z.B. Theater, Universitäten oder Krankenhäuser) zu verbessern (vgl. ebd.: 26 f.).

d) Art der gesponserten Veranstaltung

Viele Sponsorships finden in Form von Veranstaltungen wie Wettkämpfen statt, da die Ausrichter über Sponsoren die Finanzierung dieser Ereignisse vornehmen. Aber auch Unternehmen nutzen Veranstaltungen, um bspw. ihre kommunikativen Ziele zu verfolgen. *Bruhn* nennt drei Beispiele für gesponserte Veranstaltungen:

Zu den **offiziellen Veranstaltungen** zählen nationale und internationale Sportwettbewerbe wie die Olympischen Spiele, Weltmeister- oder Landesmeisterschaften. Auch die Durchführung von Kulturprogrammen durch offizielle Organisationen (z.B. Salzburger Festspiele) können dazu gezählt werden. **Inoffizielle Veranstaltungen** sind Sportwettbewerbe wie Schaukämpfe, Kultur- oder Kunstprogramme oder offizielle Institutionen wie Medienanbieter und Privatveranstalter. Ein weiteres Beispiel ist, dass das Unternehmen bzw. der Sponsor Sport-, Kunst- und Umweltwettbewerbe ausschreibt, Kulturprogramme durchführt oder eigene Forschungsprojekte initiiert und durch die **Kreierung eigener Projekte** in Erscheinung tritt (vgl. ebd.: 27).

e) Art der Gegenleistung des Gesponserten

Als letzten Punkt der Erscheinungsformen des Sponsoring beschreibt *Bruhn* die Art der Gegenleistung des Gesponserten. Das sponsernde Unternehmen erwartet im Gegenzug für die Dienstleistungen, Sach- oder Geldmittel eine Gegenleistung wie etwa die direkte oder indirekte Werbung für das Unternehmen.

"[...] Das Leistungsangebot [des Gesponserten] muss ein Unternehmen davon überzeugen, dass es einen Nutzen aus dem Sponsorship zieht, welcher größer ist als bei der Verwendung anderer Kommunikationsmittel oder bei einem anderen Sponsoringangebot" (Altmann 2008: 33).

Bruhn unterscheidet hierbei zwischen **Werbung während einer Veranstaltung**, der **Nutzung von Prädikaten** und dem **Einsatz der Gesponserten in der Marketing- und Unternehmenskommunikation** (vgl. Bruhn 2010: 28 f.). Eine ähnliche Einteilung nimmt Freyer vor, die im folgenden Abschnitt genauer erläutert wird.

Sponsoringformen nach Freyer

Freyer nennt als Sponsoringformen folgende Möglichkeiten der Werbung (2011: 521 ff.):

- Werbung mit Sportlern (Testimonials)
- Werbung bei Sportveranstaltungen
- Werbung auf Sportausrüstung
- Werbung mit Titeln und Prädikaten
- Werbung mit Namensrechten

a) Werbung mit Sportlern

Bei der Werbung mit Sportlern soll der Sportler (Testimonial) als "Zeuge" für die Qualität und den Erfolg eines Produktes stehen. Diese Sponsoringform beschränkt sich allerdings nur auf den Profibereich, da der Bekanntheitsgrad des Werbenden sehr wichtig ist. Die Verträge reichen oft in Millionenhöhe, da sie eine sehr erfolgreiche Werbemethode für die Unternehmen ist, die von dem positiven Imagetransfer profitieren.

"Ein Werbevertrag umfasst neben dem Recht, mit Bildern des Sportlers für seine Produkte zu werben, meist auch weitere Hilfen für das werbende Unternehmen, v.a. verkaufsfördernde Maßnahmen wie Autogrammstunden oder Beigaben von Bildern des Sportlers. Umgekehrt erhält der Sportler neben finanzieller Unterstützung und Arbeitsplatzsicherung oft auch weitere materiellen Hilfen: Wohnung, Auto, Sportkleidung und -geräte usw." (ebd.: 522).

Allerdings lassen sich Mitläufereffekte nicht verhindern, wie etwa ein Imageverlust des Sportlers, der sich dann auch auf das Unternehmen auswirken kann (vgl. ebd.: 522). So war Uli Hoenes bspw. als Testimonial für McDonalds Hüttengaudi und Uli Nürnberger aktiv und gab vergangenen Sommer innerhalb einer Kampagne von der Hypo Vereinsbank noch Anlageempfehlungen ab. Durch die Debatte um die Steuerhinterziehung möchte inzwischen aber kein Unternehmen mehr mit dem Fußballmanager in Verbindung gebracht werden, da sich ein negativer Imagetransfer nicht mehr ausschließen lässt (vgl. Steger 2013).

b) Werbung bei Sportveranstaltungen

Auf Sportveranstaltungen ist die **Bandenwerbung** die bekannteste Form des Sponsoring. Eine weitere Werbemöglichkeit für Sponsoren besteht darin, ein gesamtes Event zu fördern. Durch dieses **Event-Sponsoring** wird der Sponsor (auch namentlich) mit einer Sportveranstaltung verknüpft und kann das positive Umfeld und die gelebten Emotionen vor Ort für seine Werbezwecke nutzen (vgl. Freyer 2011: 524 f.). Die Fluggesellschaft Lufthansa ist zum Beispiel seit

2008 der Titelsponsor des DHB-Pokalfinales der DKB Handball-Bundesliga¹². Unter dem Namen "Lufthansa Final Four" tragen die besten vier Teams des DHB-Pokals die Endrunde aus. Die *Lufthansa* und die HBL vereinbarten neben dem Titelsponsoring weitere Maßnahmen wie exklusive Werbeflächen auf dem Spielfeld, den Banden und hinter dem Tor. Weitere Bestandteile des Vertrages sind Anzeigepakete, ein Promotionstand sowie von der *Lufthansa* gestellte Einlaufkinder und die Einbindung eines Speedometers, das die Geschwindigkeit der Torwürfe misst. Das gesamte Sponsorship soll dem Unternehmen nach Angaben der Zeitschrift *SPONSORS* einen sechsstelligen Betrag gekostet haben (vgl. Weilguny/Oediger 2007).

Statt eines kompletten Event-Sponsorings können die Unternehmen aber auch durch bestimmte **Werbepakete** auf der Veranstaltung in Erscheinung treten. Die Sponsoren haben so die Möglichkeit, aus einer Vielzahl von Werbemaßnahmen die für sie relevanten zu wählen und so vor Ort für sich zu werben. Folgende Maßnahmen könnten Inhalt eines Werbepakets sein:

- Programmheftwerbung
- Eintrittskarten
- Pausenwerbung
- Fahnenwerbung
- Werbung auf Startnummern, Ausrüstungsgegenständen etc. (vgl. Freyer 2011: 524 f.)

c) Werbung auf Sportausrüstung

Unternehmen können außerdem auf Sportkleidung und Sportgeräten werben. Vor allem die Sportartikelhersteller nutzen diese Form des Sponsoring, indem sie ihre Produkte mit Firmenaufschriften (z.B. *Kempa*) und ihren Marken-Signets (z.B. drei Streifen bei *Adidas*) versehen. Für diese Unternehmen ist die Markierung der Sportausrüstung günstig und in der Verbreitung sehr effektiv, weswegen es sich gerade in der Sportartikelbranche um ein beliebtes Werbemittel handelt (vgl. ebd.: 525 ff.).

Auch das Trikotsponsorings wird von den Unternehmen hoch eingeschätzt, obwohl es bei Untersuchungen zur Werbewirksamkeit meist sehr niedrig eingestuft wird. Beim Handball sind Nahaufnahmen einer Abwehrformation allerdings ein sehr beliebtes Motiv der Fernsehkameras. Meist ist mehr als nur eine Trikotbrust sichtbar, sodass die Vorderseite der Trikots eine gute On-Screen-Zeit erreicht. Auch wenn die Trikots nicht so lange wie andere Werbeflächen im Bild sind, so präsentieren sie sich doch aufgrund der Nahaufnahmen während Abwehrszenen, Torerfolgen oder Zeitstrafen als qualitativ gutes Werbemittel (vgl. Oediger 2008a).

d) Werbung mit Titeln und Prädikaten

Die oben genannten Werbeformen sind bei einigen Veranstaltungen, aber vor allem bei den Olympischen Spielen gar nicht oder nur eingeschränkt erlaubt. Die Möglichkeit, mit Titeln oder Prädikaten zu werben, wird daher oft genutzt und äußert sich in Slogans wie "*Offizieller Ausrüster...*" (vgl. Freyer 2011: 528).

¹² Die *Deutsche Kreditbank (DKB)* ist seit der Saison 2012/2013 offizieller Titelsponsor der HBL (vgl. o.V. 2012b).

e) Werbung mit Namensrechte

Eine weitere Gegenleistung des Gesponserten kann die Abgabe von Namensrechten sein. Mannschaften, Veranstaltungen oder Sportstätten werden dabei (meist zeitlich begrenzt) mit dem Namen des werbenden Unternehmens bzw. mit seinem Produktnamen verbunden (vgl. ebd.: 530 f.). In den letzten Jahren hat es sich immer mehr etabliert, die Rechte von Vereinsnamen an Sponsoren abzugeben. Diese Form des Sponsoring findet vor allem im Basketball Anwendung, wo inzwischen Teams wie die EWE Baskets Oldenburg, ratiopharm ulm oder die FRAPORT SKYLINERS auflaufen. Die Abgabe der Namensrechte von Sportstätten lässt sich nicht nur im Fußball¹³ beobachten, sondern auch im Handball. Die Heimspielstätte des Handball-Bundesligisten THW Kiel wurde am 1. Januar 2008 von der Ostseehalle zur "Sparkassen-Arena" umbenannt. Ein mehrjähriger Vertrag zwischen dem Eigentümern der Ostseehalle (ein Konsortium aus *Provinzial*, *Kieler Nachrichten* und der Unternehmensgruppe *CITTI*) und dem *Sparkassen- und Giroverband Schleswig-Holstein* soll pro Saison rund 250.000 bis 350.000 Euro kosten (vgl. Oediger 2008b).

Einen Gesamtüberblick über die Leistungen der Gesponserten gibt folgende Tabelle:

Leistung	Beispiele
Nutzung von Prädikaten	- Exklusiv-, Haupt-, Co-Sponsor
Werbung an/in Sportstätten	Bandenwerbung, Anzeigetafeln, Flaggen, Fahnen, Plakate, Werbedurchsagen, Werbung an Gebäuden, Eintrittskarten, VIP-Bereich, Produktdemonstrationen, Verkauf von Produkten, Aktionen für Zuschauer
Werbung auf Ausrüstung	- Einkleidung der Sportler und Offiziellen (Trikots, Trainingsanzüge, Regenjacken...) - Sportgeräte, Wettkampfgeräte (Zeitmessgeräte, Startnummern, Zieleinlauf...) - Transportmittel (Auto, Bus)
Medien	Vereinszeitung, Stadionzeitung, Festzeitschriften, Tageszeitungen, Fachzeitschriften, TV- und Hörfunkübertragungen, Internet, Mannschaftsposter, Autogrammkarten...
Merchandising	Verkauf von Fanartikeln
Werbung mit Personen	- Einsatz von Einzelsportlern - Einsatz von Mannschaften
Sonstiges	- Showwettkämpfe - Events für Sponsoren - Effizienz-/Wirkungskontrollen - Pressemappen

Tabelle 2: Überblick über Leistungen der Gesponserten
Darstellung in Anlehnung an Altmann 2008: 14

¹³ Beispiele hierfür sind die Allianz-Arena in München oder der Signal Iduna Park in Dortmund.

Leistungspakete

Die Wirkung der Sportwerbung und des Sponsoring ist nur schwer zu beurteilen, da sie mit weitaus mehr Emotionalität einhergehen als andere Werbemaßnahmen. Dadurch fehlen aber auch quantitative Werte, sodass eine Beurteilung nur "Pi mal Daumen" erfolgen kann. Nach Freyer (2011: 533 ff.) versprechen das Veranstaltung-Sponsoring und die Werbung mit Spitzensportlern die besten Werbeerfolge.

Es hängt hierbei natürlich vom Vereinsumfeld ab, welche Wirkung mit einer Maßnahme erzielt werden kann und wie hoch der Nutzen für den Sponsor ist. Der Zuschauerkontakt, also die Anzahl der Zuschauer mit tatsächlichem Kontakt zur Werbebotschaft, ist bei Werbeflächen eine wichtige Maßzahl. Viel Potential bieten sogenannte Leistungs- oder Sponsoringpakete, bei denen verschiedene Maßnahmen gebündelt und als Gesamtleistung angeboten werden. Hierbei sollten sowohl Gesponserte als auch Sponsoren auf Synergieeffekten zwischen den verschiedenen Maßnahmen achten. Folgende Vorteile der Leistungspakete nennt Altmann in ihrer Arbeit "Sponsoring aus der Vereinsperspektive" (2008: 35):

- *"Gleichzeitige und intensivere Abdeckung mehrerer Ziele des Unternehmens"*
- *Stärkere Bindung zwischen Unternehmen und Verein*
- *Integration weniger attraktiver Gegenleistungen in einem Paket*
- *Gleichmäßige Verteilung attraktiver Leistungen auf mehrere Unternehmen*
- *Einfachere Handhabung und Koordination durch den Verein*
- *Preisvergünstigung gegenüber dem Kauf einzelner Leistungen"*

Aktuelle Situation des Profi-Handballmarktes

Die Organisationsstrukturen in Vereinen und Verbänden wurden durch die Kommerzialisierung immer mehr zu einer Inszenierung des Profisports. Die beiden Autoren Brandmaier und Schimany bringen es in ihrem Buch „Kommerzialisierung des Sports“ treffend auf den Punkt:

„Es geht nicht mehr darum, die Interessen der Mitglieder eines Vereins so gut wie möglich zu erfüllen, sondern sportliche Leistungen und ihre Darbietung müssen so gestaltet werden, daß [sic] sie für möglichst viele Zuschauer, die Medien, die Sponsoren und Lizenzgeber attraktiv sind. Nicht nur die eigentliche Leistung steht im Interesse, sondern das Spektakuläre in einer besonderen Atmosphäre. Diese Bindungen müssen künstlich geschaffen werden“ (Brandmaier/Schimany 1998, 77).

Das Produkt Sport wird also zunehmend auf die Bedürfnisse der Zuschauer und damit indirekt auf das der Sponsoren abgestimmt. Schon allein dieser Aspekt verdeutlicht die enge Verflechtung zwischen den drei Bereichen. Das Publikum verlangt nach Spannung und Dramatik. Diese Punkte stehen neben der Dynamik auch im Vordergrund einer Berichterstattung (vgl. Lamprecht/Stamm 2002: 146). Folglich gewinnen die Spielaustragungen in den Hallen zunehmend an Eventcharakter, sodass ein Handballspiel der HBL zur Unterhaltung für alle Generationen geworden ist. Der Einlauf beider Mannschaften wird durch Nebel und Dunkelheit inszeniert und die Halbzeitpausen durch Tanzeinlagen oder Gewinnspiele überbrückt. Es geht nicht mehr nur um den bloßen Wettkampf, sondern um die Atmosphäre und die Emotionen. Viele Neben-

schauplätze wie Gewinnspiele oder Merchandise-Stände zeigen die enge Verbindung zur Wirtschaft auf. Das eigentliche Produkt Handball weicht vom Wettkampfgedanken ab und verändert sich zunehmend nach ökonomischen Gesichtspunkten.

Aus Sicht der Sportorganisationen ist der unmittelbare Zuschauer-Markt wirtschaftlich sehr wichtig. Durch den Direktkontakt generieren die Vereine vor allem durch Eintrittspreise und Gastronomie an Umsatz. Diese Spieltagerlöse beliefen sich in der Handballsaison 2011/12 auf 18,1 Mio. Euro (vgl. Abb. 4), was einen Prozentanteil von 21 Prozent am Gesamtumsatz ausmacht. Insgesamt besuchten rund 1,44 Mio. Zuschauer (4639 pro Spiel) die Hallen der Clubs. Diese Zahlen zeigen deutlich auf, wie wichtig die Zuschauer und Fans vor Ort für die Vereine und natürlich auch für die jeweilige Mannschaft sind. Schließlich fungieren die Fans nicht nur als Geldgeber, sondern unterstützen und motivieren ihre Teams zusätzlich. In der Saison 2011/12 konnte die HBL ihr kontinuierliches Umsatzwachstum fortsetzen und erzielte mit einem Gesamtumsatz von 86,1 Mio. Euro das bisher beste Ergebnis für den deutschen Profihandball. Ihre Sponsoringerlöse konnte die HBL auf insgesamt 59,8 Mio. Euro steigern, was einem Zuwachs von 4,7 Prozent im Vergleich zur Vorsaison entspricht. Die Vereine der HBL generieren inzwischen fast 70 Prozent ihres Gesamtumsatzes aus dem Bereich Werbung. Durch die hohe Free-TV-Präsenz stellt die HBL eine interessante Werbeplattform für die Sponsoren dar, sodass auch die *DKB* ihr Engagement im Handball ausbaute. Sie löste nach fünf Spielzeiten den Automobilkonzern *Toyota* als Haupt- und Titelsponsor der Liga ab. Im Bereich Ticketing verzeichnet die HBL mit 18,1 Mio. Euro einen leichten Rückgang (-0,5 Prozent). In den zurückliegenden Jahren kompensierte die Liga die anhaltend rückläufigen Zuschauerzahlen mit steigenden Ticketpreisen, wobei die HBL trotz allem die zuschauerstärkste Handballliga der Welt ist. Der THW Kiel ist bei nahezu jedem Heimspiel restlos ausverkauft und hat mit einem Zuschauerschnitt von 10.262 die höchste Hallenauslastung der gesamten HBL (vgl. Vogel/Ehemann 2012: 48 ff.).

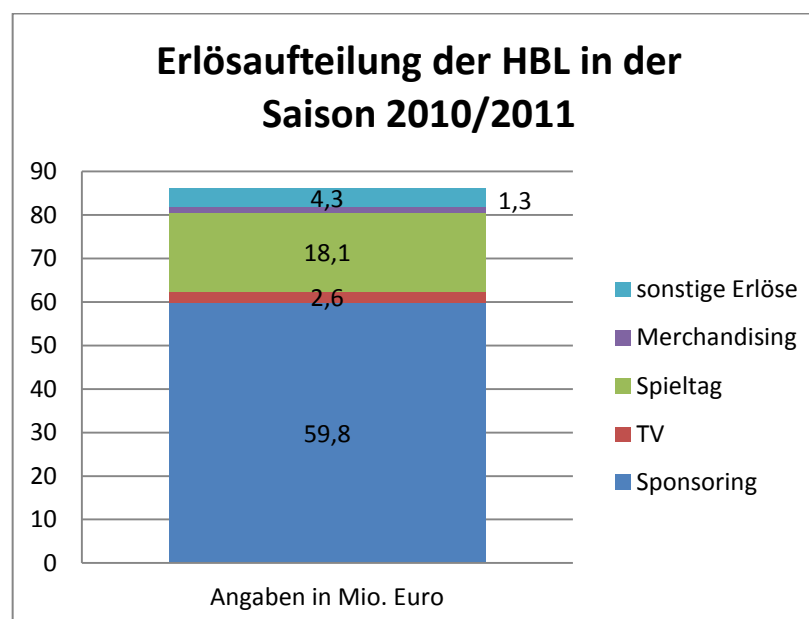


Abbildung 4: Erlösaufteilung der HBL in der Saison 2010/11
Darstellung in Anlehnung an Vogel/Ehemann 2012: 48 ff.

4.4.2 Die Sponsoren: Die Wirtschaft

Seit Handball nicht mehr nur nach sportlichen, sondern auch nach ökonomischen Gesichtspunkten beurteilt wird, haben viele Unternehmen eine interessante neue Kommunikationsplattform entdeckt. Sie bedienen sich des Sportsponsorings, um ihre potentiellen Kunden und die Zielgruppe in einem unkonventionellen Werbeumfeld anzusprechen. Es handelt sich

"[...] beim Sponsoring aus Unternehmenssicht um ein Marketing- und Kommunikationsinstrument, welches wie die anderen Instrumente, z.B. Werbung und Öffentlichkeitsarbeit, durch Effizienz- und Wirkungskontrollen gerechtfertigt werden können muss" (Altmann 2008: 3).

Des Weiteren liegt es auch im Interesse der Zuschauer und Fans, dass ihre Mannschaft finanzielle Unterstützung bekommt, was eine größere Akzeptanz gegenüber dem werbenden Unternehmen suggeriert.

Wirtschaftsunternehmen traten erstmals in den 60er-Jahren als Sponsoren im Sport in Erscheinung. Zunächst handelte sich um Sponsoren, die eine unmittelbare Verbindung zum gesponserten Sport aufweisen konnten.¹⁴ Doch bereits ein Jahr später traten Sponsoren auf den Markt, denen ein direkter Bezug zu den Gesponserten fehlte. Besonders Unternehmen aus der Zigarettenindustrie erhofften sich, so die Verbote der Fernsehwerbung umgehen zu können, indem sie als Sportsponsoren aktiv wurden (vgl. **Kapitel 3.2 Entwicklungsphasen des Sponsoring**).

Zum Sportsponsoring und deren Wachstum tragen seit diesen Anfängen Unternehmen aus vielfältigen Branchen unterschiedlichster Größen bei. Sie können dabei international, national, regional oder lokal agieren und siedeln ihr Engagement auf entsprechend verschiedenen geographischen Ebenen des Sports an (vgl. Drees 1989: 38). *Hermanns* und *Glogger* (1998: 360) fügen diesem Aspekt noch die Unternehmensgröße sowie die Güterart, die das sponsernde Unternehmen vertreibt, hinzu. Somit lassen sich folgende Einteilungskriterien für Sponsoren festhalten:

¹⁴ Beispielsweise förderten die Unternehmen *Shell*, *Esso* und *BP* den Automobilrennsport im Jahr 1965 mit insgesamt 10 Mio. DM und durften im Gegenzug mit Aufklebern auf den Fahrzeugen werben (vgl. Drees 1989: 37).

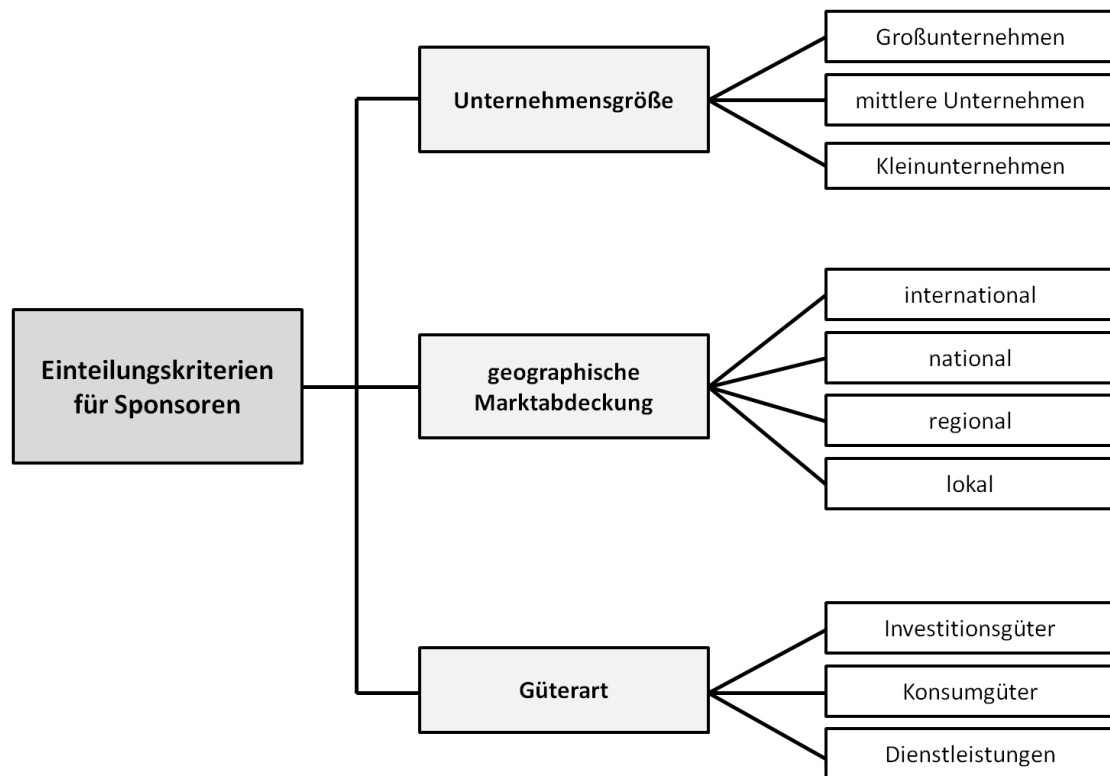


Abbildung 5: Einteilungskriterien für Sponsoren
Darstellung in Anlehnung an Hermanns/Glogger 1998: 360

Kategorisierung der Sponsoren nach Drees

Trotz der oben genannten Faktoren lassen sich bei der Einteilung der Sponsoren im Sport nur wenige homogene Gruppen definieren.

"Von Relevanz erscheint aber ein Kriterium, das für die Glaubwürdigkeit eines Sponsoring-Engagement im Sport [...] von Bedeutung ist: die Nähe des Unternehmens zum Sport gemessen an der Nähe seiner Produkte zum Sport im allgemeinen bzw. zur gesponserten Sportart im besonderen" (Drees 1989: 39).

Drees spricht hier von den vier "Graden der Sportnähe" (vgl. ebd.: 39 ff.), mit Hilfe derer die sponsernden Unternehmen besser eingeordnet werden können:

a) Produkt ersten Grades

Die Sportartikel werden bei der Sportausübung unmittelbar eingesetzt, gebraucht oder verbraucht. Diese Kategorie umfasst die Sportartikel und Ausrüstungsgegenstände der jeweiligen Sportart. Der Sportartikelhersteller *Adidas* stattet z.B. den THW Kiel bereits seit Anfang der Sechzigerjahre aus und hat diese Partnerschaft bis zum Ende der Spielzeit 2016/17 vorzeitig verlängert (vgl. Eberhardt 2013).

b) Produkt zweiten Grades

Sportnahe Produkte werden für die Sportausübung nicht unmittelbar benötigt, finden aber in direkter, unmittelbarer Verbindung mit ihrer Verwendung. Sie sind sogenannte beiläufige Ausrüstungsgegenstände, die der Sportler beim Training, vor oder nach dem Wettkampf oder bei öffentlichen Auftritten verwendet. Wichtiges Kriterium ist hierbei, dass das Produkt im Umfeld des Sports verwendet wird, wie beispielsweise Trainingsanzüge, Sporttaschen oder auch Erfrischungsgetränke und bestimmte Körperpflegemittel. So ist beispielsweise der Mineralwasserhersteller *AQUA Römer* und Sponsor der Bundesliga-Mannschaft Frisch Auf Göppingen dieser Kategorie zuzuordnen.

c) Produkt dritten Grades

Sportferne Produkte weisen keine unmittelbare Beziehung zum Sport auf, lassen aber einen Bezug durch etwaige Imagekomponenten erkennen. So beschrieb der DHB die Kooperation mit *goldgas*, dem ehemaligen Hauptsponsor der Männer-Nationalmannschaft, folgendermaßen:

„Der deutsche Handball steht für sportliche Spitzenleistungen – schnell, dynamisch und energieintensiv. goldgas ist eines der am schnellsten wachsenden Energieunternehmen Deutschlands. Das passt!“ (o.V. 2011c)

Hier bringt der DHB die Eigenschaften, die das Publikum mit attraktivem Handball verbindet, in Beziehung zu einem Energieunternehmen. Auch der Webauftritt von *goldgas* ließ auf einen gewünschten Imagetransfer schließen. Dort beschrieb sich der Gasversorger als fair, schnell und wendig und wies darauf hin, dass diese Unternehmensphilosophie das Sponsorprinzip ist, wobei die genannten Attribute vor allem dem Handballsport zuzuordnen sind (vgl. *goldgas GmbH 2011a*).

Von 2010 bis 2011 warb das Unternehmen *goldgas* zusätzlich mit dem Ex-Trainer der Deutschen Handballnationalmannschaft, *Heiner Brand*. Durch entsprechende Werbeanzeigen in Print und Fernsehen sollte die gewünschte Symbiose zwischen Handball und dem Gasversorger verdeutlicht werden. Auf einem Plakat warb *Brand* mit den Slogan *„Ein Wechsel zur richtigen Zeit – da konnte ich nur gewinnen!“* (vgl. Anlage 2). Hier wird sowohl Bezug auf seine Tätigkeit als Trainer als auch auf seinen Wechsel zu *goldgas* genommen. Beim Handballspiel kann die Ein- oder Auswechslung eines bestimmten Spielers spielentscheidend sein und gerade der ehemalige Bundestrainer war dafür bekannt, im richtigen Moment einen neuen Spieler auf das Feld zu bringen. Mit dieser Metapher macht der Energieversorger deutlich, dass sich auch ein Wechsel zu *goldgas* rentieren würde.

d) Produkt vierten Grades

Sportfremde Produkte ohne unmittelbaren oder mittelbaren Bezug zum Sport sind in großer Zahl vertreten, obwohl sie schlechte Voraussetzungen für ein glaubwürdiges Engagement mitbringen. Der Hauptsponsor des Bundesligisten THW Kiel ist bspw. die Versicherung *Provinzial*, die ansonsten keinerlei Bezug zum Sport aufweist.

Die letzten beiden Beispiele zeigen, dass die Nähe des Produktes zum Sport nicht ausschlaggebend für die Glaubwürdigkeit eines Sponsorships sein muss. Trotzdem nimmt die Bedeutung für Unternehmen mit größerer Entfernung ihrer Produkte vom Sport grundsätzlich ab. Unter-

nehmen mit einem mittel- oder unmittelbaren Bezug treten als Sponsoren häufiger und umfangreicher auf.

Einteilungskriterien der Sponsoringformen nach *Bruhn*

Bruhn beschreibt diese "Grade der Sportnähe" als "Art des Sponsors" (2010: 20 f.) und unterscheidet dabei zwischen Leistungssponsoren, Unternehmen als Sponsoren und Stiftungen als Sponsoren. Leistungssponsoren sind Unternehmen mit Leistungsbezug, die entweder Produkte mit direktem Bezug zum Sport oder aber Dienstleistungen sponsern, die bspw. im Rahmen von Sportveranstaltungen notwendig sind. Diese Kategorie kann mit dem ersten und zweiten Grad der Produkte nach *Drees* gleichgesetzt werden. Unternehmen ohne Leistungsbezug stehen in keinerlei Beziehung zum gesponserten Bereich und nutzen das Sponsoring ausschließlich als Kommunikationsinstrument oder erhoffen sich positive Einflüsse auf die eigene Produktpalette (z.B. neue Versicherungsarten im Sport). Diese sponsernden Unternehmen entsprechen dem Grad drei und vier nach *Drees*. Als dritte und letzte Kategorie nennt *Bruhn* die Stiftungen als Sponsoren, deren Motiv die finanzielle Förderung von sportlichen, kulturellen oder wirtschaftlichen Institutionen oder Personen ist. Dazu zählen z.B. unternehmensfremde Stiftungen wie die Deutsche Sporthilfe, aber auch unternehmenseigene Stiftungen wie die Robert-Bosch-Stiftung.

Bruhn unterscheidet, abgesehen von der **Art des Sponsors**, noch fünf weitere Kriterien, nach denen sich die Sponsoringformen aus Sicht des Sponsors einteilen lassen.

Das zweite Kriterium umfasst die **Anzahl der Sponsoren** (vgl. ebd.: 21), die sich von der Dominanz einzelner Sponsoren (Exklusiv-Sponsoren) über die Beteiligung mehrerer Sponsoren (Co-Sponsoren) erstreckt. Ein Exklusiv-Sponsorship zeichnet sich durch das alleinige Auftreten eines Sponsors bei einem Ereignis aus, bei dem das Unternehmen u.a. durch ein Titelsponsoring für sich werben kann. Bei einem Co-Sponsorship beteiligen sich mehrere Sponsoren an einem Engagement, welches sowohl mit als auch ohne Konkurrenzklausel (aus jeder Branche ist nur ein Sponsor erlaubt) erfolgen kann.

Die **Art der Sponsorenleistung** (vgl. ebd.: 22) beschreibt das dritte Kriterium und nennt die verschiedenen Möglichkeiten, den Gesponserten zu unterstützen. Eine Maßnahme ist, den Sportakteur mit einmaligen Geldbeträgen oder aber laufenden, regelmäßigen Zahlungen zu fördern. Doch vor allem im Breitensport kommt es häufig vor, dass stattdessen Sachmittel zur Verfügung gestellt werden wie etwa die Sportausrüstung. Als dritte Leistung kommen Dienstleistungen bzw. Know-how in Frage. Der Sponsor kann bspw. administrative Aufgaben (z.B. Logistik) übernehmen, Mitarbeiter für einen bestimmten Zeitraum bereitstellen oder aber die Einrichtung eines Kommunikationssystems unterstützen.

Ein weiteres Kriterium ist der **Initiator des Sponsoring** (vgl. ebd.: 22), das zwischen fremdinitiierten und eigeninitiierten Sponsoring unterscheidet. Bei Ersterem beteiligen sich Unternehmen an extern angebotenen Sponsorships, die von Verbänden, Vereinen oder Organisationen ausgeschrieben werden. Dabei wird ein solches Angebot für potentielle Sponsoren attraktiver, umso weniger andere Unternehmen bei dem Sponsorship mit auftreten. Entwickeln Unternehmen intern eigene Sponsorships und führen diese auch aus, wie etwa Umweltstiftungen, Wettbewerbe oder Sportveranstaltungen, so ist vom eigeninitiierten Sponsoring die Rede.

Die **Vielfalt des Sponsoring** (vgl. ebd.: 23) unterscheidet zwischen konzentriertem und differenziertem Sponsoring. Beschränkt sich das Unternehmen auf einen Förderbereich und tätigt innerhalb dieses Bereiches ein oder mehrere Sponsorships, handelt es sich um konzentriertes Sponsoring. Im Gegensatz dazu engagiert sich ein Unternehmen beim differenzierten Sponsoring in mehreren Bereichen.

Das letzte Kriterium umfasst die **Art der Nutzung** (vgl. ebd.: 23), das isolierte und das integrierte Sponsoring. Beim isolierten Sponsoring nutzt ein Unternehmen das Sponsoring als Instrument, "[...] ohne es inhaltlich, formal oder zeitlich mit anderen Kommunikationsinstrumenten zu vernetzen [...]" (ebd.: 23). Erfolgt jedoch eine Vernetzung und damit die Vermittlung eines konsistenten Erscheinungsbild des Unternehmens, so handelt es sich um ein integriertes Sponsoring.

Abgrenzungsmerkmal	Formen	Beispiele
Art des Sponsors	Leistungssponsoren	Ausstattung von Sportlern, Bereitstellung von Sachmitteln
	Unternehmen als Sponsoren	Unternehmen als Ganzes fördert Projekte, z.B. <i>Siemens, Opel</i>
	Stiftungen als Sponsoren	Unternehmenseigene Stiftungen fördern Projekte, z.B. <i>Robert Bosch, Volkswagenwerk</i>
Anzahl der Sponsoren	Exklusiv-Sponsorship	Unternehmen ist alleiniger Sponsor, z.B. bei Umweltprojekten
	Co-Sponsorship	mehrere Unternehmen beteiligen sich, z.B. bei Sportveranstaltung
Art der Sponsorenleistungen	Geld	Beiträge an Sportvereine, Theater,
	Sachmittel	Bereitstellung von Flügen, Computern,
	Dienstleistungen	Know-how-Vermittlung
Initiator des Sponsoring	Fremdinitiiertes Sponsoring	Sportvereine, Kulturorganisationen oder Umweltinitiativen bieten bestimmte Sponsorships an
	Eigeninitiiertes Sponsoring	Unternehmen ist alleiniger Initiator und ausschließlicher Nutzer der Sponsorships, z.B. Umweltstiftungen
Vielfalt des Sponsoring	Konzentriertes Sponsoring	Sponsoring wird nur in einem Bereich eingesetzt, z.B. Sport
	Differenziertes Sponsoring	Sponsoring wird in unterschiedlichen Bereichen eingesetzt, z.B. Sport, Kultur, Umwelt
Art der Nutzung	Isoliertes Sponsoring	Sponsoring wird getrennt von anderen Kommunikationsinstrumenten genutzt
	Integriertes Sponsoring	Sponsoring wird in Verbindung mit verschiedenen Kommunikationsinstrumenten genutzt

Tabelle 3: Erscheinungsformen des Sponsoring aus Sicht der Sponsoren

Darstellung in Anlehnung an Bruhn 2010: 24

Hermanns (vgl. 2001: 3 f.) Unternehmensbefragungen zum Thema Sponsoring ergaben, dass sich vier verschiedene Sponsoringtypen klassifizieren lassen können. 23,7 Prozent der befrag-

ten Unternehmen ordnen sich selbst zu den **Sponsoring Professionals**, die beim Sponsoring (insbesondere Sport- und Mediasponsoring) sehr geplant vorgehen und sich überdurchschnittlich stark engagieren. Ein Viertel ihres Kommunikationsbudgets setzen die **Big Spender** (21,8 Prozent) für Sponsoring ein und zeichnen sich durch ein sehr häufiges Sponsoring in allen Bereichen aus. Etwa ein Drittel der Sponsoren planen ihre Engagement weniger professionell und auch die Erfolgskontrolle wird bei dieser Kategorie der **sportorientierten Sponsoren** deutlich seltener durchgeführt. Die letzte Gruppe bilden die **kunstorientierten Sponsoren** (21,8 Prozent), die sich besonderes im kulturellen oder im sozialen Bereich engagieren.

Neben den Bereichen Kultur-, Sozio- und Umweltsponsoring hat sich das Sportsponsoring als wichtigster Bereich herauskristallisiert. 81,1 Prozent der befragten Unternehmen in Deutschland versuchen vor allem über Sportsponsoring ihre Kommunikationspolitik zu verwirklichen. Damit dominiert dieser Bereich deutlich bei der Verteilung des Sponsoringetats, wie die Studie „Sponsoring Trends 2010“ aufzeigt (vgl. Hermanns 2010: 9). Das Sponsoring im Sportbereich soll neben den Imagezielen vor allem Aspekte wie den Bekanntheitsgrad oder den intensiven Zielgruppenkontakt erhöhen. Diese psychologischen Ziele beeinflussen mittelbar die ökonomischen Größen Umsatz, Gewinn und Marktanteil (vgl. Meffert et al. 2008: 684). Durch Sportsponsoring im Handball gelingt es den Unternehmen, die Zielpersonen in einer emotionalen Atmosphäre zu erreichen. Gerade in Zeiten, in denen die Menschen der klassischen Werbung überdrüssig sind, ist es wichtig, die Zielgruppe in einer solch unkonventionellen Umgebung anzusprechen. Weitere Gründe, die für ein Sponsoring aus Unternehmenssicht sprechen, sind im **Kapitel 4.5 Motive der Beteiligten des "Magischen Dreiecks"** aufgeführt.

4.4.3 Die Multiplikatoren: Die Medien

Ein sehr wichtiger Punkt, der schon in der Natur des Sports liegt, ist der ungewisse Ausgang eines Wettkampfes. Gerade im Handball steht der Sieger meist erst in der letzten Minute fest und es ist keine Seltenheit, dass der vermeintliche Verlierer doch noch kurz vor Schluss aufholt und gewinnt. Um diese Spannung zu erhalten, müssen bestimmte Voraussetzungen gegeben sein. Eine wichtige Bedingung ist, dass beide Mannschaften oder Sportler auf einem vergleichbaren Leistungsniveau liegen. Auch versuchen die Verantwortlichen, Verstöße gegen das Prinzip der Chancengleichheit und Fairness zu verhindern, z.B. wenn es um Doping oder Bestechung geht (vgl. Lamprecht/Stamm 2002: 146). Aufgrund dieser Aspekte sind zumindest die Ausgangsbedingungen für einen interessanten Wettkampf gegeben. Um den Spannungscharakter noch zu verstärken, haben vor allem die Medien großen Einfluss auf die Sportfunktionäre ausgeübt und einige Veränderungen bewirkt.

Die Inszenierung des Sports durch die Medien

Sport bietet sich grundsätzlich hervorragend als Fernseh-Format an, da er trotz eines minimal organisatorischen und billigen Produktionsaufwands viele Emotionen liefert und somit regelmäßig die höchsten Einschaltquoten verzeichnet. Die Wechselwirkung hierbei ist simpel: Je attraktiver und spannender ein Sportereignis ist, desto mehr Menschen schauen zu. Je mehr

Zuschauer es gibt, desto höher sind die Werbeeinnahmen, die jeder Sender zur Refinanzierung benötigt. Daraus folgt: Es gibt kein Interesse an sportlichen Aktivitäten, die nicht ein Minimum an Dramatik auszeichnet.

Nach der Aufhebung des staatlichen Rundfunkmonopols der Fernseh- und Radiosender Mitte der 80er-Jahre begann die Etablierung der privaten Sender. Es entstand ein Wettbewerb um attraktive Fernsehrechte, insbesondere für die Übertragung von Spitzensportereignissen, die bis heute regelmäßig die höchsten Einschaltquoten garantieren (vgl. Trosien 1998: 62 ff.). Die Sender erwirtschaften inzwischen ein großes Kontingent an Sportzeiten, das möglichst publikumswirksam und spektakulär vermarktet werden soll. So nimmt auch die Bedeutung an Vor- und Nachberichtserstattungen zu, in denen immer neue Aspekte eines Sportereignisses beleuchtet werden, wie etwa das Versagen eines bestimmten Spielers. Gleichzeitig sind solche Nachberichte für die Zuschauer interessant, da sie einen Spannungsbogen zu dem nächsten Wettkampf bilden (vgl. Horak/Penz 1992: 29). Beispielsweise konnte *Pascal Hens*, der Ex-Kapitän der deutschen Handball-Nationalmannschaft, während der Europameisterschaft 2012 in Serbien seine Leistung nicht abrufen. Eine prekäre Situation, da er als Kapitän eine besondere Rolle im Team einnahm und Verantwortungsträger war. Ein Grund mehr für die Medien zu thematisieren, wie *Hens* sich entwickeln wird oder welche etwaigen Gründe es für sein „Versagen“ gibt.

Das Fernsehen hat unterschiedliche Möglichkeiten, die Übertragung eines Handballspiels besonders spannend zu inszenieren. So können Zusammenfassungen einen möglichen Mangel an Aktualität durch komprimierte Spannung ausgleichen, indem nur die interessanten Szenen, z.B. Tore oder schwere Fouls, gezeigt werden. Bei Live-Übertragungen versäumt der Zuschauer dank Wiederholungen kein Ereignis, da der Sender ihm die attraktiven Momente nachliefert. Des Weiteren werden durch Zeitlupen spektakuläre Eindrücke wie besonders schöne Tore oder technische Fehler festgehalten. Auch Fouls, die im schnellen Spielverlauf nur schwer zu erkennen sind, werden so deutlich aufgezeigt. Durch den Zoom entstehen Nahaufnahmen, sodass der Zuschauer die Spieler aus nächster Nähe sieht, was das Verhältnis zwischen Rezipient und Sportler persönlicher gestaltet. Die Sendeanstalten haben zusätzlich die Möglichkeit, das Bild durch so genannte Inserts zu ergänzen, also durch Informationen wie z.B. eine Uhr oder die Toranzeige. Wenn sich beide Mannschaften ebenbürtig sind, ist gerade die eingeblendete Zeit ein Mittel, um die Spannung zu steigern. Durch die Inserts bekommt der TV-Zuschauer ebenfalls Zusatzinformationen über den einzelnen Spieler, etwa über die Anzahl seiner geworfenen Tore sowie seiner Größe oder seines Alter. Im Vergleich zu einem Besuch vor Ort erlebt der Konsument des Fernsehens zusätzliche Highlights. Die Übertragung konzentriert sich auf die wesentlichen Elemente wie die Darbietung und spektakuläre Szenen, wohingegen der Hallenbesucher durch mögliche Nebenschauplätze abgelenkt wird, z.B. durch das Verhalten des Sitznachbarn (vgl. ebd.: 30 f.).

Zusätzlich besitzt der Sport fernsehsport eine auditive Komponente. Der Kommentator hält (im besten Falle) die Spannung des Publikums über langweilige Passagen hinweg aufrecht, z.B. durch Hintergrundinformationen, oder aber er hebt die spannendsten Momente hervor.

Zusammenfassend lässt sich daher festhalten, dass das „Fernsehen [eine Sportwirklichkeit] produziert [...], die sich gravierend von der direkten Realität des Sports unterscheidet, eine Wirklichkeit maximaler Spannung, totaler Action, kurz ein dramatisches Spektakel“ (ebd.: 33). Die Medien übermitteln zunehmend die wichtigsten Kernpunkte des Sports und akzentuieren die Ereignisse. Das geschieht paradoxerweise sogar am Ort des Geschehens. Die „Video-Matrix-Wand“, die in den letzten Jahren in vielen Hallen installiert wurde, hat keine andere Funktion als die eines großen Fernsehers (vgl. ebd.: 32 f.).

Anpassung der Regelwerke

Neben diesen Inszenierungen haben die Medien aber auch ganze Regelwerke des Sports beeinflusst. In den letzten Jahren wurden in verschiedenen Sportarten viele Wettkampfregeln zwecks Medienwirksamkeit geändert. Auch im Handball gibt es Beispiele dafür, wie bestimmte Szenarien durch Eingriffe in das Reglement modernisiert wurden, um so die sportlichen Abläufe zu beschleunigen. Denn gerade die Schnelligkeit ist ein sehr wichtiger Aspekt für die Spannung im Sport. Das Handballspiel wurde im Jahr 1996 vor allem durch die sogenannte „Schnelle Mitte“ um einiges tempo- und torreicher. Sie erlaubt einen schnell ausgeführten Anwurf nach einem Torerfolg der gegnerischen Mannschaft, bevor alle gegnerischen Spieler wieder in die eigene Hälfte zurückgekehrt sind. So kann das ballführende Team die andere Mannschaft ggf. während ihrer Rückwärtsbewegung überlaufen und das Gegentor wenige Sekunden später ausgleichen (vgl. Eggers 2007: 269).

In einem Land, in dem Fußball mit großem Abstand vor allen anderen Sportarten medial vertreten wird, ist es für mediale Randsportarten wie Handball wichtig, sich für Fernsehanstalten attraktiv zu gestalten. Daher wurde im Herbst 2005 das erst wenige Jahre zuvor eingeführte Time-Out bei Sieben-Meter-Strafwürfen wieder abgeschafft. Ohne ausdrückliche Entscheidung der Schiedsrichter (z.B. wenn der Torhüter gewechselt wird) läuft die Uhr seitdem bei der Ausführung des Strafstoßes weiter, was die Dauer eines Handballspiels insgesamt verkürzt. Diese Regeländerung war ein Zugeständnis an die Medien, um die Gesamtdauer eines Handballspiels besser vorhersehen zu können (vgl. Wunderlich 2006: 122). Durch diese Punkte wird deutlich: „Nicht der Sport determiniert die TV-Übertragung, sondern er ordnet sich dem Medium unter“ (Horak/Penz 1992: 34).

Verwertungsrechte des Sports

Ein weiterer Aspekt, der dem Bereich „Medien“ zuzuordnen ist, sind die Fernsehrechte. Sie sind das immaterielle Recht, Fernsehbilder von einem bestimmten Sportereignis in einem konkret bezeichneten Umfang auszustrahlen (vgl. Kruse 1991: 66). Bei der Vergabe bzw. dem Erwerb von Sportübertragungsrechten sind insbesondere Exklusivität und Aktualität wichtig. Denn nur wenn die Fernsehrechte möglichst zeitnah zum Sportereignis genutzt werden, also am besten live, steigt die Zahlungsbereitschaft der Nachfrager. Je größer die zeitliche Entfernung zu dem Sportereignis wird, desto stärker sinkt der Wert der TV-Lizenzen (vgl. Brandmaier/Schimany 1998: 43 f.). In der Saison 2011/12 der HBL lagen die Erlöse aus der Vermarktung der TV-Rechte mit 2,6 Mio. Euro auf Vorjahresniveau. Seit der Saison 2009/10 liegen die Erstverwertungsrechte beim Fernsehsender *Sport1*, der bis zur Saison 2016/17 von diesem Recht Ge-

brauch machen kann. *SportA*, die Sportrechte-Agentur von *ARD* und *ZDF*, verfügt über die Zweitverwertungsrechte der HBL und zahlt im Gegenzug eine niedrige sechsstellige Lizenzgebühr (vgl. Vogel/Ehemann 2012: 48 ff.). Die Fernsehrechte bilden allerdings nur einen kleinen Prozentsatz (etwa drei Prozent) der Gesamterlöse (vgl. Abb. 4).

Dass Sport in der heutigen Gesellschaft einen sehr großen Stellenwert einnimmt, spiegelt sich u.a. in den TV-Marktanteilen wieder: Das *ZDF* übernahm im Jahr 2012 mit 12,6 Prozent Marktanteil die Führung von *RTL*, was vor allem auf die großen TV-Sportereignisse des Jahres (Fußball-EM und Olympische Spiele) zurückzuführen ist. Das meistgesehene TV-Ereignis im Jahr 2012, das Halbfinal-Spiel der deutschen Fußball-Nationalmannschaft gegen Italien, verfolgten etwa 28 Millionen Zuschauer (vgl. Schwegler 2013). Zahlen wie diese und das Ergebnis einer aktuellen repräsentativen Umfrage von *Sport + Markt* zu den beliebtesten Sportarten 2012 zeigt, dass Fußball nach wie vor mit deutlichem Abstand Spitzenreiter bei der medialen Verwertung ist. Für die Sportarten der "zweiten Reihe" sind hingegen die sportlichen Erfolge ausschlaggebend und entscheiden über die Präsenzstärke in den Medien. Konnte Handball 2009 noch 22 Prozent bei der oben genannten Umfrage erreichen, so fielen die Werte 2011 auf 17 Prozent und 2012 sogar nur noch auf 14 Prozent. Die Niederlagen des Nationalteams hinterlassen nach der Aufbruchstimmung durch den WM-Titel 2007 deutlich ihre Spuren (vgl. Zimmer 2012).

Zwar sind die Medien kein direkter Bestandteil oder Vertragspartner des Sponsoringvertrags, aber die Medienresonanz ist ein wichtiger Gradmesser bei der Preisfindung von Sponsoringaktivitäten (vgl. Freyer 2011: 85 ff.). Die Handballfunktionäre sind bereit, den Medien Zugeständnisse zu machen, um im Sinne der Sponsorenakquise von höheren Sendezeiten zu profitieren. Diese Zugeständnisse (z.B. Regeländerungen) haben allerdings auch direkten Einfluss auf den Breitensport, der vor allem Bestandteil der Online- und Printberichterstattung, trotzdem aber von den Anpassungen für TV-Formate betroffen ist.

4.4.4 Die Vermittler: Die Agenturen

Agenturen agieren in diesem Beziehungsgeflecht als eine Art Makler, die den wirtschaftlichen Erfolg der Zusammenarbeit zwischen Sponsoren und Gesponserten herstellen, sichern und erhöhen können. Sie treten als Vermittler zwischen Sportlern bzw. Organisationen des Sports, den Unternehmen und den Medien auf. So handeln die Agenturen zwischen Sport und Medien (vgl. A2 in Abb. 2) z.B. mit Übertragungsrechten von Sportereignissen, die sie im Sinne der Sportorganisationen an die Medienunternehmen verkaufen. Andere Agenturen (vgl. A1 in Abb. 2) agieren zwischen Sport und Wirtschaft und sind z.B. dafür zuständig, die sportliche Leistung oder den Sportler selbst zu vermarkten, etwa durch Spieler- oder Sponsoringverträge. Agenturen des Typs A3 (vgl. A3 in Abb. 2) treten in diesem Beziehungsgeflecht als Vermittler auf und sind Dienstleister für die Wirtschaft und Medien. Sie können als Berater fungieren und bestimmte Sponsoringformen erstellen, um diese dann gemeinsam mit den Medien umzusetzen. Die Agenturen bauen das Sportsponsoring-Engagement in die Marketingstrategie des Unternehmens ein und sorgen für eine adäquate Kommunikation der Werbebotschaft. Als Beispiel sind

TV-Spots, Gewinnspiele oder Programmsponsoring in den elektronischen Medien sowie Anzeigen und Gewinnspiele in den Printmedien zu nennen (vgl. Priebus 1999: 176 ff.).

Für die professionelle Vermarktung der DHB-Produkte wurde bereits 1991 eine eigene Marketing Gesellschaft gegründet. Diese GmbH ist eine 100-prozentige Tochter des DHB und exklusiver Inhaber der Vermarktungsrechte sämtlicher DHB-Profitbereiche, wie z.B. der Männer-Nationalmannschaft. Seit 2008 arbeitet der DHB zusätzlich mit der Agentur *SPORTFIVE* zusammen, um die Sportrechte des Handball-Nationalteams angemessen zu vermarkten. *SPORTFIVE* ist damit u.a. für den Handel von internationalen Fernsehrechten und der Vermarktung von Stadionwerbung und Trikotsponsoring zuständig (vgl. o.A. 2013). Die Agenturen agieren somit auch beim Handballsport als Vermittler zwischen Unternehmen, Sport und Medien.

4.5 Motive der Beteiligten des "Magischen Dreiecks"

4.5.1 Motive der Gesponserten

Sportsponsoring dient den Gesponserten in erster Linie als Finanzierungs- und Beschaffungsinstrument. Durch die Akquisition von Geldern, Sachmitteln oder Dienstleistungen ist es möglich, das Angebot und die Leistungsfähigkeit des Gesponserten aufrecht zu erhalten (vgl. **Kapitel 8.2 Gefährdung der gleichen Ausgangsbedingungen**). Sportsponsoring dient auch den Institutionen des Sports als Kommunikationsmittel und Distributionselement, über das sie ihre Bekanntheit steigern und ihr Image verbessern können. Nicht nur die Sponsoren, sondern auch die Gesponserten profitieren von der erhöhten Medienpräsenz und gewinnen indirekt Mitglieder bzw. Zuschauer für ihren Verein (vgl. Hermanns 2002: 349; Altmann 2008: 11).

Eine Vielzahl der Sportveranstaltungen auf nationaler und internationaler Ebene wäre, zumindest auf dem heutigen Niveau, ohne die Unterstützung von Sponsoren nicht mehr finanzierbar. Des Weiteren ermöglichen die Einnahmen durch das Sponsoring den Organisationen des Sports, ein Stück weit unabhängiger vom "Geldgeber Staat" zu sein (vgl. Drees 1989: 88).

4.5.2 Motive der Sponsoren

Sportsponsoring bildet für die Unternehmen ein zusätzliches Instrument der Marketing- und Unternehmenskommunikation, das eine individuelle Zielgruppenansprache ermöglicht. Es eignet sich weniger zur Übermittlung von komplexen Botschaften, sondern zielt vielmehr auf die assoziative Verbindung eines Unternehmens mit den Attributen des Gesponserten ab (vgl. Hermanns 2002: 338). Die direkte Ansprache der Zielgruppen erfolgt über den Freizeitbereich oder die Medien, wobei die Sponsoren dabei in erster Linie kommunikative bzw. psychologische Ziele verfolgen, um in zweiter Instanz ihre ökonomischen Ziele wie Absatzsteigerung oder Gewinnmaximierung erreichen zu können (vgl. Altmann 2008: 10). Die klassischen Formen der Kommunikation sehen sich aufgrund von Informationsüberlastung und Reaktanzen seitens der Zielgruppen zunehmend Wirkungsproblemen ausgesetzt (vgl. Bruhn 2010: 15). Das ist einer

der Gründe, weshalb die Unternehmen verstärkt auf nicht-klassische, die sogenannten "Below-The-Line"-Instrumente zurückgreifen. So gelingt es eher, sich von der Konkurrenz abzuheben und die zunehmende Freizeit sowie das wachsende Gesundheitsbewusstsein der Bevölkerung zu nutzen. Vor dem Hintergrund des Basismotivs eines idealen Kommunikationskanals lassen sich eine Vielzahl von Einzelmotiven feststellen, die Unternehmen veranlassen, als Sportsponsoren zu agieren (vgl. Drees 1989: 84):

a) Steigerung bzw. Stabilisierung des Bekanntheitsgrades

Durch Sportsponsoring kann der Bekanntheitsgrad eines Unternehmens oder auch der einer Marke positiv verändert werden. Sponsoring schafft Aufmerksamkeit und bewirkt, dass das Unternehmen in den Köpfen der Konsumenten und der Zielgruppe präsent bleibt. Die Sponsoren profitieren dabei vor allem von dem Multiplikatoreffekt, der sich aus der Berichterstattung der Medien ergibt und im besten Fall eine schnelle Verbreitung der Sponsoringbotschaft zur Folge hat. Damit bietet das Sportsponsoring eine weitaus höhere Kontaktqualität als die klassische Werbung (vgl. Hermanns 2002: 342; Bruhn 2010: 15).

b) Imagetransfer durch ein gemeinsames Auftreten mit dem Gesponserten

Bestimmte Attribute des Sports können durch ein Sponsoring auf das Unternehmen übertragen werden (vgl. *goldgas* als Produkt des dritten Grades) und ein Image des Sponsors schaffen, verändern oder stabilisieren (vgl. Hermanns 2002: 342).

c) Zielgruppenansprache in nicht-kommerziellen Situationen

Vor allem die jüngere und gebildete Zielgruppe verweigert sich zunehmend der klassischen Werbung. Durch Sportsponsoring gelingt es Unternehmen, ihre Kommunikationsmaßnahmen innerhalb eines attraktiven und positiv beurteilten Umfeldes durchzuführen. In dieser nicht-kommerziellen emotions- und erlebnisorientierten Situation steht nicht die Werbebotschaft, sondern der Sport im Vordergrund. Auch Zielgruppen, die der Werbung generell negativ gegenüberstehen, akzeptieren das Sponsoringengagement, da sie den Nutzen für den Gesponserten erkennen (vgl. Altmann 2008: 11; Drees 1989: 84).

d) Zielgruppen werden spezifischer angesprochen

Sportsponsoring ermöglicht eine individuellere und gezieltere Zielgruppenansprache. Reaktanzen und Streuverluste, wie sie bei der klassischen Werbung (insbesondere der Fernsehwerbung) vermehrt auftreten, können durch ein Sponsoringengagement deutlich reduziert werden. Kommuniziert das Unternehmen seine Werbebotschaften bei Sportarten oder -veranstaltungen, dessen Zielgruppe weitgehend mit seinen übereinstimmt, werden Streuverluste minimiert (vgl. Altmann 2008: 11; Hermanns 2002: 342).

e) Kommunikationsbarrieren werden umgangen

Durch die begrenzten Werbezeiten bei den öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten sehen sich die Unternehmen erheblichen Kommunikationsbarrieren ausgesetzt. Die ARD und das ZDF sind die größten Verwerter von Sportrechten (vgl. Abschnitt **Verwertungsrechte des Sports**) und das Sportsponsoring ermöglicht es, Werbebotschaften auf diesen Sendern auch nach 20 Uhr oder an Sonn- und Feiertagen zu verbreiten (vgl. Drees 1989: 84).

f) Sponsoring schafft kommunikative Konkurrenzvorteile.

Vor allem Konsumgüterhersteller stehen vor dem Problem, dass ihre Märkte gesättigt und zwischen den führenden Marken kaum noch Qualitätsunterschiede zu erkennen sind. Unternehmen können sich durch die Wahl bestimmter Erscheinungsformen des Sponsoring und deren besonderer Qualität von der Konkurrenz abheben, da die Kaufentscheidung zunehmend von der emotionalen Erlebniswelt beeinflusst wird. Für den Konsumenten sind die im Sport geschaffenen Markenerlebnisse reale und nachweisbare Konsumerlebnisse und daher oft wichtiger als der sachliche Produktnutzen (vgl. ebd.: 86 f.; Kroeber-Riel 1981: 12).

Weitere Sponsoringziele aus Sicht des Sponsoren sind die Kontaktpflege mit geladenen Gästen (Hospitality), Mitarbeitermotivation durch das Integrieren von Mitarbeitern in das Sponsorship sowie die geringen Kosten im Vergleich zu den klassischen Kommunikationsinstrumenten (vgl. Hermanns 2002: 342; Drees 1989: 87).

Internationale Sportereignisse wie die Fußball-WM oder die Olympischen Spiele werden mit steigender Medienwirksamkeit und Professionalität veranstaltet und vermarktet, was erheblich zum "Sponsoringboom" beiträgt (vgl. Bruhn 2010: 15). Der bisherige Rekord für Einschaltquoten in Deutschland wurde bei der Übertragung des Fußball-WM-Halbfinals Deutschland gegen Spanien erreicht, das die ARD im Juli 2010 ausstrahlte. 31,1 Mio. Zuschauer (exklusive "Public Viewing") sahen die Niederlage, was einen Marktanteil von 83,2 Prozent ausmachte (vgl. Sommer 2010). Der Sport vermittelt auf authentische Art und Weise Erlebnisse, von denen das Unternehmen profitieren kann. "Mit der zunehmenden Faszination und Bekanntheit von Veranstaltungen bei bestimmten Zielgruppen wächst auch die Investitionsbereitschaft der Sponsoren" (Bruhn 2010: 15). Wird das Sponsoring zusätzlich noch mit anderen Kommunikationsinstrumenten vernetzt, so kann die Effizienz dieser Maßnahme erheblich gesteigert werden.

4.5.3 Motive der Medien

Die Medien nehmen im Sponsoringprozess keine aktive Rolle ein, sondern kooperieren viel mehr indirekt mit den Sponsoring-Beteiligten. Sie sind beim Verfolgen ihrer eigenen Ziele auf den Sport, immerhin ein konstitutives Element des Sportsponsoring, angewiesen. Durch sportliche Ereignisse erzielen Fernsehanstalten regelmäßig die höchsten Einschaltquoten, was sich in den Werbeeinnahmen widerspiegelt. Die Medien müssen im Gegenzug die Sponsoringmaßnahmen im Rahmen der Berichterstattung akzeptieren, da der Sport nur so die Vereinbarungen mit seinen Sponsoringpartnern einhalten und sich finanzieren kann (vgl. Drees 1989: 90).

4.5.4 Motive der Agenturen

Die Agenturen sehen sich im System des Sportsponsoring ausschließlich als Dienstleister, deren Motive die ökonomischen Erfolgsmöglichkeiten sind, die innerhalb des Sportsponsoringmarktes bestehen. Durch ihre Vermittlungsfunktion können sie von allen drei Hauptbeteiligten des "Magischen Dreiecks" profitieren.

5 Sponsoringmanagement: Besonderheiten des Vereinssponsoring

Die vergangenen Kapitel legten vor allem die allgemeinen Grundlagen des Sponsoring sowie der Beschaffenheit des Sponsoringmarktes des Handballsports dar. Der folgende Teil befasst sich mit den speziellen Strukturen und Problemen des Sponsoring im Verein. Gegenstand des ersten Abschnitts sind Breitensportvereine und ihre Handhabung des Sponsoring. Dazu wird zunächst der Verein als Nonprofit-Organisation charakterisiert und herausgestellt, welche Finanzierungsarten zur Verfügung stehen. Anschließend erfolgt ein Überblick über den Sponsoringmanagementprozess aus Sicht der Vereine mit den Phasen der Analyse, Planung, Umsetzung sowie der Kontrolle. Dieses exemplarische Sponsoringkonzept dient als Ausgangslage für die Analyse der Fallbeispiele in den Kapiteln 6 und 7.

5.1 Sportvereine als Nonprofit-Organisationen

Sportvereine sind den Nonprofit-Organisationen zuzuordnen und bilden damit den Gegenpol zu Forprofit-Organisationen. Sie zeichnen sich durch die Merkmale Gemeinnützigkeit, Freiwilligkeit und einem Mindestmaß an formaler Organisation und Selbstverwaltung aus (vgl. Badelt 1997: 22). Dass sie als "nonprofit" bezeichnet werden, bedeutet nicht, dass sie keine Gewinne erzielen. Viel eher können und müssen sie sogar zur Erhaltung ihrer Leistungsfähigkeit Gewinne erzielen und so die Wirtschaftlichkeit des Vereins sichern. Der entscheidende Unterschied zu den Forprofit-Organisationen betrifft die Gewinnverwendung. Statt der Gewinnausschüttung an die Eigentümer, wie es bei Forprofit-Organisationen der Fall ist, wird der Nutzen eines bestimmten Personenkreises maximiert bzw. der Bedarf dieser Personen gedeckt (vgl. ebd.: 8). In Deutschland gibt es eine große Vielfalt an Nonprofit-Organisationen, die sich über die Bereiche Soziales, Politik, Sozio-Kulturelles bis hin zur Wirtschaft erstrecken. Sportvereine sind aufgrund ihres Zweckes der gemeinsamen sportlichen Aktivität der Mitglieder im sozio-kulturellen Bereich anzusiedeln (vgl. ebd.: 27 ff.) und den Idealvereinen zuzuordnen. Charakteristisch ist für diese nicht-wirtschaftlichen Vereinigungen, dass sie rechtsfähig sind, gemeinnützige Zwecke verfolgen müssen und ins Vereinsregister eingetragen werden. Sie verfügen über folgende soziologische und ökonomische Merkmale, die eine eindeutige Abgrenzung zur Privatwirtschaft ermöglichen:

Soziologische Merkmale (vgl. Horch 1992: 64 f.):

- Vereinigung
- Freiwilligkeit zur Mitgliedschaft
- Freiwilligenarbeit (Ehrenamt)
- Demokratie (Mitbestimmungsrecht der Mitglieder)
- Autonomie (rechtliche Unabhängigkeit vom Staat)
- Normen- und Werteorientierung

Ökonomische Merkmale (vgl. ebd.: 66 f.):

- bedarfswirtschaftliche Ziele (Gewinnverwendung zur Bedarfsdeckung, Nutzenmaximierung)
- Kollektivgüter (stehen allen Mitgliedern zur Verfügung)
- Verteilung nach dem Solidaritätsprinzip
- Identitätsprinzip (Mitglieder sind zugleich Konsument, Produzent, Financier und Entscheidungsträger)
- Ressourcenquellen sind Mitglieder und Spenden
- Gemeinnützigkeit

5.2 Finanzierung der Sportvereine

Die meisten Sportvereine wirtschaften auf Grundlage einer Mischfinanzierung aus internen und externen Mitteln. In den vergangenen Jahren nahm der Bedarf an Finanzmitteln allerdings immer weiter zu, sodass sich vor allem der fremdfinanzierte Anteil an Geldern erhöhte. Nach Aussage einer FISA-Studie¹⁵ bestehen 54,3 Prozent der Einnahmen aus internen Quellen wie Mitgliedsbeiträgen, Aufnahmegebühren und Spenden der Mitglieder. Aus externen Quellen stammen öffentliche Zuschüsse und Zuschüsse der Sportorganisation mit einem Anteil von 12,4 Prozent sowie Einnahmen aus der Vermögensverwaltung (5,3 Prozent). Insgesamt werden somit 72 Prozent des Gesamtbudgets durch stete Einnahmen (d.h. längerfristig planbare Einnahmen) abgedeckt. Das bedeutet aber gleichzeitig, dass fast ein Drittel durch unstete Einnahmen erwirtschaftet werden muss, z.B. durch Einnahmen aus der Vereinsgaststätte, geselligen und sportlichen Veranstaltungen und Sponsoren- und Werbegelder (vgl. Altmann 2008: 21).

Die Vereine müssen inzwischen zunehmend auf die Wandlungstendenzen reagieren, die sich in den letzten Jahren ergeben haben und sich insbesondere durch den steigenden Finanzbedarf äußern.

Merkmal	Idealtypus	Wandlungstendenz
Rechtsform	Verein mit/ohne Gemeinnützigkeit	Mischformen (z.B. e.V. mit Beteiligungsgesellschaft)
Zielorientierung	bedarfswirtschaftliche Ziele ➤ Nutzenmaximierung für die Mitglieder	Zielverschiebung zu ökonomischen Zielen ➤ Gewinnerzielung
Finanzierungsart	Beiträge, Gebühren, Spenden	Zunahme alternativer Finanzierungsquellen, z.B. Sponsoring
Güter	nicht-wirtschaftliche, kollektive Güter	Kommerzialisierung des Sports
Organisationsstruktur	demokratische Entscheidungsstruktur	Bürokratisierung, Spezialisierung, Formalisierung

¹⁵ Finanz- und Strukturanalyse deutscher Sportvereine

Personal	Ehrenamtlichkeit	personelle Professionalisierung
Autonomie	relative Autonomie gegenüber Dritten	Gefährdung, Verlust der Autonomie

Tabelle 4: Wandlungstendenzen in Vereinen

Eigene Darstellung in Anlehnung an van der Schalk (1993: 74 f.) zit. n. Altmann 2008: 24

Nur wenige Vereine sind dazu übergegangen, sich diesen Wandlungstendenzen anzupassen und eine systematische, langfristige und fundierte Planung sowie Handhabung des Finanzmanagements einzuführen. Doch die zunehmende Diskrepanz zwischen den meist unveränderten Mitgliedsbeiträgen und Aufnahmegebühren bei einem steigenden Gesamtbudget erfordert Maßnahmen, die die wirtschaftlichen Einkünfte ausgleichen (vgl. Altmann 2008: 22). Dabei zeigt die Tabelle 4, dass bei der Finanzierungsart vor allem alternative Finanzierungsquellen wie etwa das Sponsoring zunehmen. Um dieser Finanzierungsquelle gerecht zu werden, müssen die Vereine Ansätze aus dem Management der Betriebswirtschaft anwenden und auf ihren Finanzbereich übertragen. Ein Fallbeispiel aus der Praxis findet sich dazu in **Kapitel 6 Sponsoring im Breitensport: HSG Delmenhorst**.

5.3 Sponsoringmanagement in Sportvereinen

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht handelt es sich beim Management um eine "[...] zielorientierte Gestaltung und Steuerung von Teilsystemen oder Prozessen" (Altmann 2008: 22). Bezogen auf das Sponsoring handelt es sich hier um eine zielgerichtete Gestaltung und Steuerung des Sponsoring, das verschiedene Phasen (vgl. Abb. 6) durchläuft. Diese Sicht lässt sich auf die nicht-erwerbswirtschaftlichen Vereine des Nonprofit-Sektors übertragen, sofern es die Lösung ähnlicher oder gleicher Probleme betrifft. Innerhalb der Bereiche, die sich durch größere Unterschiede zwischen Nonprofit- und Forprofit-Sektoren auszeichnen, müssen für die Nonprofit-Organisationen jedoch eigene Ansätze entwickelt werden (vgl. Schwarz 1996: 25). Liegt zwischen beiden Sektoren allerdings eine teilweise Kongruenz bei Strukturmerkmalen wie der Zielorientierung, Art der Güter oder Personal- und Organisationsstruktur vor, so können die Sponsoringmanagementansätze aus der Betriebswirtschaftslehre übernommen werden. Durch die oben genannten Wandlungstendenzen entsteht im Bereich der sportbezogenen Organisationen ein verstärkter Wettbewerb, der eine zunehmende Kommerzialisierung und Professionalisierung und damit auch die geforderte Kongruenz mit sich bringt (vgl. Altmann 2008: 24). Diesen Trend bewertet *Altmann* als positiv, insofern "[...] der Sport in den Sportvereinen weiterhin als Allgemeingut erhalten bleibt und nicht von kommerziellen Anbietern verdrängt wird" (ebd.: 24). Wie in **Kapitel 4 Der Sportsponsoringmarkt** erläutert, wird der Sport selbst zum Markt, weswegen die Managementansätze der Betriebswirtschaftslehre teilweise in das Management der Sportvereine übernommen werden können.

Gerade im Bereich des Sportsponsoring ist es wichtig, dass sowohl "[...] Sponsor als auch Gesponserte eine dem klassischen Marketingmanagementprozess angelehnte Vorgehensweise

entwickeln" (Bezold et al. 2008: 218). Im Rahmen der Planung des Sponsoring lässt sich das Denkschemata der Marktkommunikation übernehmen, das folgende Punkte beinhalten sollte:

Wer sagt	Sponsor
Was und fördert	Kommunikationsbotschaft
Wen unter	Gesponserter
Welchen Bedingungen über	situative Gegebenheiten
Welche Kanäle mit	Medien, Kommunikationsträger
Welchen Maßnahmen zu	Sponsoringmix
Wem in	Zielgruppen des Sponsoring
Welchem Gebiet mit	Einzugsgebiet
Welchen Kosten und	Sponsoringaufwand
Welchen Konsequenzen?	Sponsoringwirkung

Tabelle 5: Paradigma des Sponsoring
Darstellung in Anlehnung an Bruhn 2010: 45

5.4 Das Sponsoringkonzept aus Sicht der Vereine

Kapitel 4 Der Sportsponsoringmarkt führt die Motive des Sponsors sowie die Gegenleistungen auf, die er für sein Sponsoringengagement erwartet. Wichtig ist für die Gesponserten dabei, sich von den zahlreichen Konkurrenten bei der Sponsorensuche abzuheben. Sie müssen den Unternehmen glaubhaft darstellen, dass sich die Ziele der Marketing-Kommunikation mit ihrem Sponsoring-Objekt am effektivsten realisieren lassen (vgl. Copeland et al. 1996: 46; Kuzma et al. 1993: 31). Daraus ergibt sich, dass die gesponserte Organisation bei ihrem Angebot so viele Informationen über das Sponsoring-Objekt bereitstellt wie möglich. Besonders wichtig sind dabei:

- die konkrete Darstellung der vom Unternehmen erwarteten Leistung,
- Informationen über die sozio-demografischen Zusammensetzung der über das Sponsoring-Objekt erreichten Personen,
- das Ausmaß der zu erwartenden Medienpräsenz und
- alle Möglichkeiten, die dem potentiellen Sponsor zur Ausschöpfung seines Engagements geboten werden können, wie etwa eine Hospitality-Area oder die Gelegenheit zur Produktpräsentation (vgl. McCook et al. 1997: 60)

Die Ausgestaltung eines Sponsoringkonzeptes aus Sicht der Vereine kann sich dabei an dem der Unternehmen orientieren, da sich der Aufbau sehr ähnelt:

Der Sponsor muss im strategischen Bereich konkrete Ziele für sein Sponsoringengagement definieren, nachdem er innerhalb einer Situationsanalyse seine Potentiale festgelegt hat. Nach der Auswahl seiner Zielgruppe sowie einer Sportsponsoringstrategie wird im operativen Schritt

das Budget kalkuliert und ein Sponsoringpartner ausgewählt, der den Zielen und Zielgruppen des Unternehmens entspricht. Im Rahmen der Durchführung von Einzelmaßnahmen werden Sportwerbemittel verwendet und mit den eigenen Marketinginstrumenten vernetzt. Abschließend erfolgt eine Erfolgskontrolle, die idealerweise aus einem marktforschungs- und einem medienanalytischen Teil besteht (vgl. Bezold et al. 2008: 218 f.).

Im Folgenden wird die gesamte Analyse, Planung, Umsetzung sowie die Kontrolle des Sponsoringmanagements aus Sicht der Vereine erläutert:

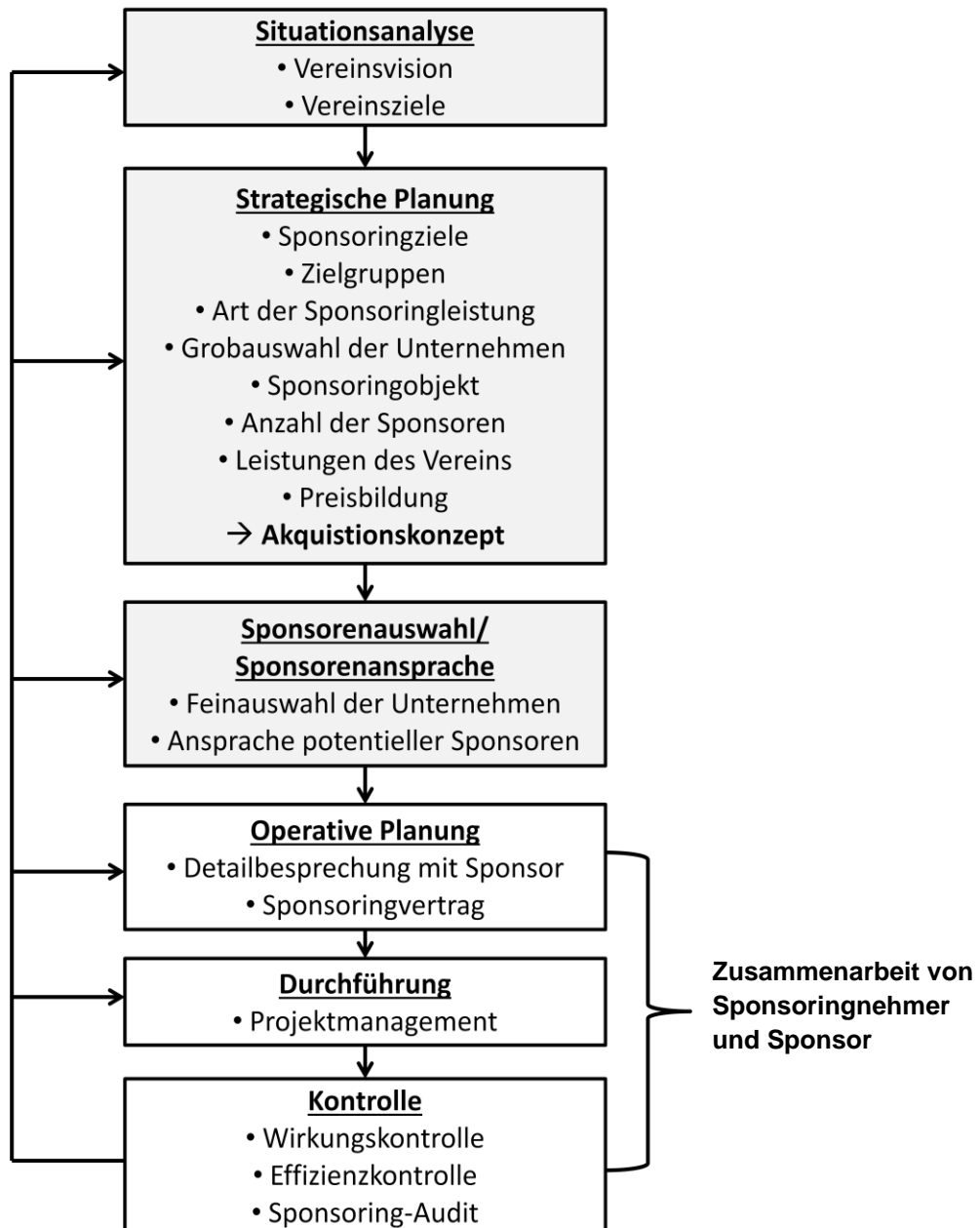


Abbildung 6: Sponsoringmanagement in Vereinen

Darstellung nach Altmann 2008: 27

a) Situationsanalyse

Bevor der Verein mit der eigentlichen strategischen Planung beginnen kann, muss er seine Vision und die Vereinsziele formulieren. Nur mit dieser Grundlage ist es möglich, die folgenden Aktivitäten zukunftsorientiert auszurichten und ein auf den Verein individuell abgestimmtes und effizientes Sponsorship zu entwickeln. Dabei ist es sinnvoll, ein Stärken-/Schwächenprofil¹⁶ zu erstellen, um so die aktuelle Situation des Vereines im Rahmen des Wettbewerbs durchleuchten zu können (vgl. ebd.: 28).

b) Strategische Planung

Innerhalb der strategischen Planung sollten zuerst die **Sponsoringziele**, auch als Basis für die spätere Sponsoringkontrolle, festgelegt werden. Sie werden nach Inhalt, Ausmaß und Zeitbezug bestimmt und müssen nach folgenden Grundsätzen (vgl. Hanrieder 1990: 147) formuliert werden:

- **Eindeutigkeit:** Ziel, Inhalt, Ausmaß und zeitlicher Bezug sind genau festlegt und widerspruchsfrei.
- **Operationalität:** Die Ziele sind messbar und ermöglichen es, über qualitative oder quantitative Verfahren die Zielerreichung festzustellen.
- **Kompatibilität:** Die Ziele unterstützen sich gegenseitig oder wirken wenigstens nicht gegensätzlich.

Die **Zielgruppenbestimmung** erfolgt nach soziodemografischen (Altersstruktur, Geschlecht, Bildungsniveau, Familienstand, soziale Schicht, Einkommenshöhe) und psychologisch-soziologischen Kriterien (Motive, Einstellungen, Verhaltensweisen). Dadurch ergeben sich nach *Altmann* (2008: 29) für die Sportvereine folgende Zielgruppen:

- aktive/passive Mitglieder des Vereins
- Teilnehmer bei Veranstaltungen, Turnieren
- potentielle Mitglieder des Vereins
- Zuschauer vor Ort (Fans)
- Mediennutzer (TV, Zeitungen, Zeitschriften, Internet)
- Nichtmitglieder, welche die kommerziellen Angebote des Vereins nutzen

Als **Sponsoringleistungen** kommen finanzielle Mittel, Sachmittel oder Dienstleistungen in Frage, wie sie in **Kapitel 4.4.1 Die Gesponserten: Der Handballsport** erläutert werden. Nachdem geklärt ist, welche Leistungen der Verein benötigt, kann eine **Vorauswahl der Unternehmen** aufgrund der getroffenen Entscheidungen über die Positionierung des Vereins vorgenommen werden. Unternehmen mit ähnlichen Wertevorstellungen, Zielen und Zielgruppen ermöglichen die Grobauswahl der potentiellen Sponsoren.

¹⁶ Durch die sogenannte SWOT-Analyse werden die unternehmens- bzw. vereinsinternen Faktoren wie die Stärken (**Strengths**) und Schwächen (**Weaknesses**) genannt und in Beziehung zu den externen Faktoren, den Chancen (**Opportunities**) und Risiken (**Threats**) des Marktes, gebracht (vgl. Meffert et al. 2008: 236).

Im Rahmen der strategischen Planung sollte außerdem festgehalten werden, welches **Objekt des Vereins** gesponsert werden soll. So können beispielsweise einzelne Veranstaltungen und Turniere gesponsert werden, oder aber eine gesamte Saison. Auch kann der Verein als Ganzes das Objekt sein oder der Sponsor unterstützt nur einzelne Mannschaften, etwa aus dem Jugendbereich. Um eine langfristig erfolgreiche Vereinsarbeit zu betreiben, sollte ein Sponsorship mindestens über die Dauer von einem Jahr reichen (vgl. ebd.: 30 f.).

Die **Anzahl der Sponsoren** legt fest, mit wie vielen anderen Unternehmen der Werbeauftritt geteilt werden muss. Hierbei ist eine Beschränkung der Anzahl unbedingt notwendig, denn die Wirkung des kommunikativen Auftritts verringert sich mit der zunehmenden Anzahl von Sponsoren. Das Unternehmen hat folgende Möglichkeiten beim Eingehen eines Sponsorship:

- **Exklusivsponsorship:** Das Unternehmen ist alleiniger Sponsor und verfügt über die alleinigen Nutzungsrechte aller kommunikativen Maßnahmen.
- **Hauptsponsor:** Das Unternehmen erhält die Rechte an den kommunikativ wirksamsten Gegenleistungen.
- **Titelsponsor:** Der Hauptsponsor wird zum Titelsponsor, wenn er der zu sponsernden Veranstaltungen seinen Namen gibt.
- **Co-Sponsor:** Mehrere Unternehmen erhalten nicht-exklusive, dafür aber kostengünstigere Nutzungsrechte für ihren Werbeauftritt.
- **Pool sponsoring:** Eine Vielzahl von Unternehmen bildet einen Sponsorenpool, wobei ein Gleichgewicht zwischen den Sponsoren oder aber eine Abstufung der Sponsoren in Abhängigkeit des finanziellen Beitrages möglich ist (vgl. ebd.: 32).

Ausschlaggebend für die Unternehmen, ob sie einen Verein sponsern oder nicht, ist in den meisten Fällen das **Leistungsangebot des Vereins**. Mögliche Leistungen, die der Gesponserte für die gesponserten Mittel gibt, sind in dem Abschnitt **Sponsoringformen nach Freyer** genauer beschrieben. Hier bietet es sich an, die Synergieeffekte zwischen den Leistungen zu nutzen und dem Unternehmen verschiedene Leistungspakete anzubieten.

Durch die **Preisbildung** im Anschluss wird jedem der Leistungen ein Wert zugeordnet, wobei der sich nach Höhe des Nutzen für das Unternehmen richtet (vgl. ebd.: 35).

c) Sponsorenauswahl und -ansprache

Der Abschluss der strategischen Planung ist die Voraussetzung für die anschließende Sponsorensuche bzw. -auswahl. Die **Feinauswahl der Unternehmen** erfolgt nach Affinität, Anknüpfungspunkten sowie einer ähnlichen Philosophie. Um einen geeigneten Vertragspartner zu finden, sollte der Verein Informationen zur Branche einholen. Welche Besonderheiten gibt es auf diesem Markt und welches Entwicklungspotential bietet er? Sind die ausgewählten Unternehmen sportaffin und bestehen ggf. schon Werbe- und Sponsoringaktivitäten (vgl. ebd.: 39)?

Mit Hilfe eines zuvor formulierten Akquisitionskonzeptes, das die vorangegangenen Punkte beinhaltet, soll der Nutzen für das Unternehmen, Werbemöglichkeiten und die Medienpräsenz betont werden. Der Inhalt des Konzeptes sollte dabei schlüssig, glaubwürdig und erfolgsversprechend, die Darstellung prägnant, faktenreich und visuell ansprechend sein (vgl. ebd.: 37).

Bevor die Ansprache potentieller Sponsoren erfolgt, sollte überprüft werden, ob das Konzept folgenden Punkten gerecht wird:

Enthält das Konzept Informationen über:
<ul style="list-style-type: none"> • den Verein (Vereinsprofil, Vereinsvision, Ziele) • Sponsoringziele • Zielgruppen • Leistungen des Vereins und dessen Bewertung • Umfang und Kosten des Sponsorship • Vorstellungen über die Länge der Zusammenarbeit • zeitlicher Ablauf • bisherige Erfahrungen mit Sponsoring • Anzahl weiterer Sponsoren, evtl. Nennung bereits akquirierter Sponsoren • Hervorheben des Nutzens für das Unternehmen (Werbewirkung, Zusammenarbeit mit den Medien)?

Tabelle 6: Checkliste eines Sponsoringkonzeptes

Quelle: Altmann 2008: 37

Nach der Entwicklung eines solchen Basiskonzepts erfolgt dann die **Ansprache potentieller Sponsoren**. Ein formelles Anschreiben sowie der richtige Zeitpunkt sind hierbei von Bedeutung. Das Konzept sollte nicht zu kurzfristig an das Unternehmen geleitet werden, da viele Sponsorships eine längerfristige Planung benötigen. Wichtig ist auch, dass der richtige Ansprechpartner kontaktiert wird (vgl. ebd.: 39).

d) Operative Planung

Die operative Planung entsteht auf Grundlage eines persönlichen Gesprächs zwischen beiden Parteien, das im besten Falle mit einem Sponsoringvertrag abgeschlossen wird. Diese Detailbesprechung beinhaltet einzelne Maßnahmen sowie deren organisatorischen und zeitlichen Ablauf. Dabei sollten folgende Punkte schriftlich festhalten werden:

- Länge der Zusammenarbeit
- Festlegung der finanziellen oder sachlichen Zuwendung
- Bestimmung der Verantwortlichen für die Durchführung des Sponsorships
- Risikopotential des Sponsorships
- Alternativen für Maßnahmen bei Umsetzungsproblemen und zu einer vorzeitigen Kündigung beider Parteien (vgl. ebd. 40 f.)

e) Durchführung

Die Durchführung innerhalb des Sponsoringmanagementprozesses beinhaltet die Umsetzung und Realisierung der Sponsoringmaßnahmen. Durch die Anwendung des **Projekt-Managements** kann die Entwicklung überschaubar gestaltet und bei einer frühzeitigen Fehlererkennung entsprechend gegengesteuert werden. Es empfiehlt sich, das Gesamt-Projekt in

mehrere Teilprojekte aufzuteilen, wie etwa Medienarbeit, werbliche Präsenz des Sponsors, Betreuung der Sponsoren, Kontrolle des Sponsorships und Finanzarbeit (vgl. ebd.: 41 f.). Die Umsetzung muss einen regelmäßigen Informationsaustausch zwischen beiden Vertragspartnern beinhalten.

f) Kontrolle

Der Studie "Sponsoring Trends 2010" zufolge verzichten 29,2 Prozent der Unternehmen auf eine Kontrolle des Sponsorships (vgl. Hermanns 2010: 20). Auch auf Seiten der Vereine führen nur wenige eine Erfolgskontrolle durch, obwohl sie sehr wichtige Informationen für den Verein liefert. Ein erfolgreiches nachgewiesenes Sponsoring kann bspw. als Referenz bei der Ansprache neuer Sponsoren dienen. Auch können effektive Maßnahmen bei nachfolgenden Sponsorships ebenfalls implementiert oder aber Fehlerwiederholung vermieden werden (vgl. Altmann 2008: 42 f.).

Im Folgenden soll anhand des Fallbeispiels der HSG Delmenhorst aufgezeigt werden, wie ein Sponsoringkonzept in Anlehnung an den oben genannten Punkte innerhalb des Breitensports entstehen kann und welche Problematiken eine solche Erstellung mit sich bringt.

6 Sponsoring im Breitensport: HSG Delmenhorst

„Wichtig ist, dass die Vereine die Notwendigkeit zur Anpassung an die gewandelten gesellschaftlichen, finanziellen und sportorganisatorischen Rahmenbedingungen erkennen und gewillt sind, Veränderungen weg vom traditionellen Idealverein hin zu einem modernen markt- und entwicklungsfähigen Sportverein zu vollziehen“ (Altmann 2008: 24 f.).

Durch die neu entstandenen Rahmenbedingungen (vgl. Tabelle 4) ist es für die Vereine wichtig, auf professionelle Marketing- und Managementstrategien zurückzugreifen und diese als Lösungsmöglichkeiten in Betracht zu ziehen. Benötigen Vereine für Veranstaltungen oder Ausrüstung finanzielle Unterstützung, so agieren viele der kleineren Organisationen immer noch nach dem Zufallsprinzip. Sie sprechen entweder Personen aus dem unmittelbaren Umfeld an oder gehen bei der Ansprache von Unternehmen wahl- und konzeptlos vor. Zwar führt dieses Vorgehen in den meisten Fällen kurzfristig zum Ziel, allerdings lässt sich ein entwicklungswilliger Verein so nicht auf Dauer finanzieren und führen. Vielmehr ist es notwendig, ein Konzept mit einer langfristigen Planung und festgelegten Zielen zu erstellen und die Vereinsarbeit nach diesen Strukturen auszurichten. Je professioneller das Auftreten der Vereine ist, desto mehr steigt auch das Interesse der Unternehmen, sich zunehmend in dem Bereich des Breitensports zu engagieren, zumal er einige Vorzüge aufweist, die der professionalisierte Sport nicht bieten kann (vgl. Altmann 2008: 24 f.). Diese Vorteile resultieren aus der Tatsache, dass der Breitensport eine Unterkategorie des Freizeitsports und in den meisten Fällen ein wettkampforientierter Vereinssport mit Amateurcharakter ist. Er zeichnet sich durch Merkmale wie Leistungsbezug und -vergleich aus, ist organisiert und bietet den Mitgliedern Spaß und Freude am Sport. Außerdem besitzt der Breitensport eine gesellschaftliche und soziale Funktion, die auch vom Staat geschätzt wird und Vorzüge gegenüber dem professionalisierten Leistungs- und Spitzensport bietet. Die Unternehmen können durch ein Engagement im Breitensport "[...] gesellschaftliche Verantwortung und soziale Kompetenz demonstrieren" (ebd.: 26), was eine positive Wirkung auf die Sympathie- und Imagewerte des Sponsors hat (vgl. **Kapitel 4.5.2 Motive der Sponsoren**). Zusätzlich profitieren diese Unternehmen von einer starken Präsenz in den lokalen Medien und sehen sich bei einem Engagement im Breitensport nur mit geringen finanziellen Ansprüchen der Vereine konfrontiert (vgl. Altmann 2008: 25 f.).

6.1 Vereinsportrait der HSG Delmenhorst

Die HSG Delmenhorst ist eine Handballspielgemeinschaft, die sich im Mai 1992 aus den Handballabteilungen des VSK Bongerhof und des TV Deichhorst zusammenschloss und dem Bereich des Breitensports zuzuordnen ist. In der Saison 2012/13 stellte sie insgesamt 21 Mannschaften in allen Altersklassen bis hin zur Oberliga und ist mit derzeit ca. 300 aktiven Mitgliedern eine der größten Handballabteilungen der Handballregion Oldenburg (vgl. HSG Delmenhorst 2013a). Das Prinzip der Spielgemeinschaft ist ein Drei-Säulen-Modell, das sich durch

die drei Bereiche Jugend-, Leistungs- und Seniorenhandball auszeichnet. Sponsoren, Eltern, Schulen und auch Verwandte, Freunde oder passive Mitglieder bilden dabei den Grundstein des Vereins.

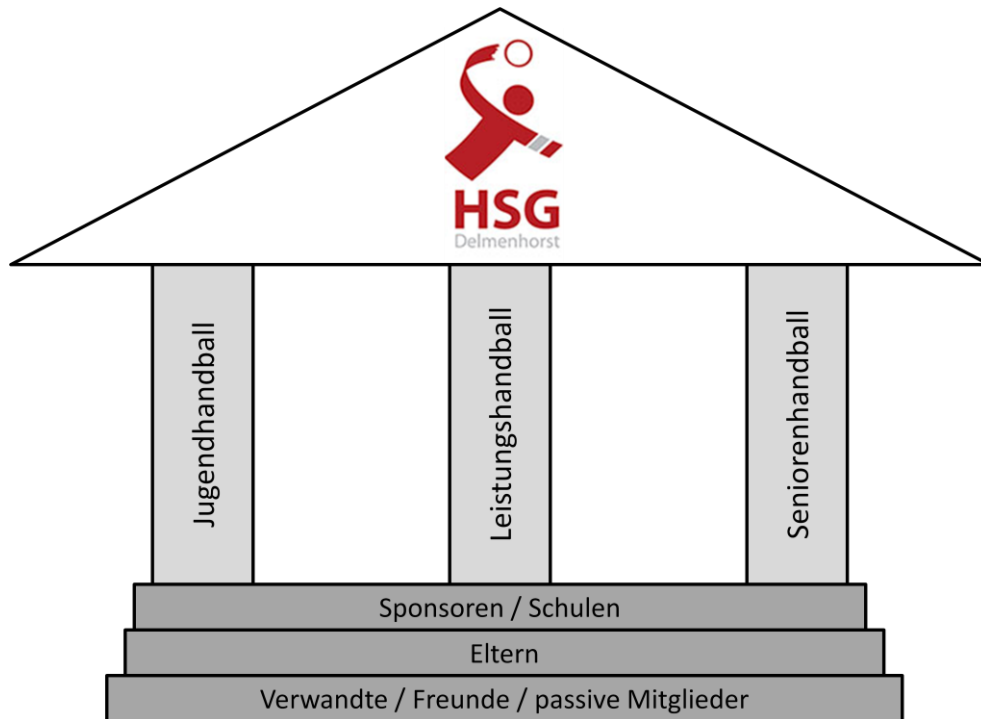


Abbildung 7: Das Drei-Säulen-Modell der HSG Delmenhorst
Darstellung in Anlehnung an Janßen/HSG Delmenhorst 2012: 21

Der Vereinsbetrieb der HSG wird u.a. durch die Mitgliedsbeiträge der beiden Stammvereine VSK Bungerhof und TV Deichhorst finanziert. Hinzu kommen Spieleinnahmen, Spenden, öffentliche Zuschüsse sowie Werbeeinnahmen. Dem gegenüber stehen Ausgaben wie Meldegelder, die Beiträge der Übungsleiter und Fahrt-, Ausrüstungs-, Hallen- und Schiedsrichterkosten:

Einnahmen 2012	Summe	Ausgaben 2012	Summe
Vortrag	473 €	Meldegelder	3809 €
VSK Bungerhof	30994 €	Übungsleiter	23676 €
TV Deichhorst	27000 €	Fahrtkosten	12131 €
Spieleinnahmen	2309 €	Schiedsrichterkosten	11579 €
Werbeeinnahmen	1600 €	Ausrüstung	4053 €
Spenden	1485 €	Hallenkosten	6739 €
Beachturniere	524 €	Ordnungswidrigkeiten	1333 €
öffentl. Zuschüsse	948 €	Verwaltung	1176 €
Schulen (FSJ)	454 €	Veranstaltungen	707 €
Sonstiges	2308 €	Sonstiges	3624 €
<u>Summe</u>	<u>68095 €</u>	<u>Summe</u>	<u>68827 €</u>

Tabelle 7: Kassenbericht 2012 von der HSG-Jahreshauptversammlung
Eigene Darstellung in Anlehnung an HSG Delmenhorst 2013c: 3

Den Einnahmen von 68095 Euro stehen Ausgaben in Höhe von 68827 Euro gegenüber, sodass für den HSG-Haushalt 2013 ein Verlustvortrag von 732 Euro entsteht. Doch auch an anderer Stelle werden 2013 erhöhte Ausgaben entstehen:

Bei Auswärtsfahrten der Mannschaften gibt der Verein einen Zuschuss für drei Fahrzeuge a 0,13 Euro je Kilometer. Bei einer Mannschaft in der Landesliga können das bis zu ca. 650,00 Euro pro Saison sein, bei einer Mannschaft in der Region bis zu 250,00 Euro (vgl. Janßen/HSG Delmenhorst 2012: 8).

Durch die sportlichen Erfolge der Mannschaften in der vergangenen Saison und der damit verbundenen Aufstiege in höhere Spielklassen steigen die Fahrtkosten und damit die Ausgaben des Vereins erheblich, während die Einnahmen weitestgehend unverändert bleiben. In der kommenden Saison spielen gleich drei der Jugendmannschaften in der Oberliga und auch die restlichen Teams der Jugend sind fast alle in den jeweils höchsten Ligen angesiedelt. Hinzu kommen die Auswärtsfahrten der 1. Herren (Verbandsliga) und die der 1. Damen, die in der Saison 2012/13 durch einen Aufstieg in die Landesliga ebenfalls längere Fahrten auf sich nehmen muss. Die Fahrtkosten werden demnach in die Höhe steigen, sodass auch mehr Einnahmen generiert werden müssen, um einen weiteren Verlustvortrag zu vermeiden. Die Erhöhung der Mitgliedsbeiträge ist für den Vorstand keine Option, vielmehr sieht er das Potential im Sponsoring, da das Engagement im Breitensport immer weiter zu nimmt. Das gilt insbesondere für Unternehmen, die ihre Stärke im regionalen Bereich haben, wie etwa Sparkassen oder Automobilniederlassungen (vgl. Hermanns 2002: 348). Auch die HSG Delmenhorst profitiert von dem Engagement ortsansässiger Unternehmen wie Restaurants, Handwerksbetriebe oder dem Autohaus *Toyota Engelbart*. Insgesamt erhielt der Verein in der vergangenen Saison 2012/13 von rund 20 Sponsoren Sponsorengelder in Höhe von 8300 Euro, die allerdings ausschließlich für die Sportausrüstung der Spieler verwendet wurde (vgl. HSG Delmenhorst 2012). Zu den Einnahmen der Spielgemeinschaft können diese Sachmittelspenden also nicht gezählt werden. Im Rahmen des Projektes "Zukunft der HSG Delmenhorst", das der Vorstand der Spielgemeinschaft 2012 ins Leben gerufen hat, wurde daher die Arbeitsgruppe "Marketing" etabliert. Ihr Ziel ist es, eine Marke HSG mit einer einheitlichen Corporate Identity zu schaffen, die Identifikation mit dem Verein zu stärken und so neue Sponsoren zu akquirieren (vgl. Janßen/HSG Delmenhorst 2012.: 20).

Die Arbeitsgruppe hat daher gemeinsam mit einer Werbeagentur ein Sponsoring-Konzept entwickelt, um der oben genannten Entwicklung entgegen zu wirken und die Einnahmequelle "Sponsoring" effektiver ausschöpfen zu können.

6.2 Das Sponsoring-Konzept des Vereins

Das Konzept beginnt mit einer **Ausgangsanalyse**, in der die Stärken und Risiken des Vereins aufgeführt werden. So spielen viele Mannschaften in den höchsten Leistungsklassen und gerade im Bereich der Jugendarbeit wurden in den vergangenen Jahren sehr gute Ergebnisse erzielt. Allerdings stiegen die Ausgaben kontinuierlich an, sodass die Einnahmen diese Kosten nicht mehr decken können. Es fehlen außerdem genügend Sponsoren, die mehr als nur kleine

dreistellige Beträge geben. Auch fehlt eine visuelle Identifikation mit dem Verein, da kein einheitliches Corporate Design besteht. Innerhalb der Jugend werden Sportangebote nicht mehr richtig wahrgenommen, sodass es schwer ist, eine Nachwuchsabteilung zu etablieren (vgl. Barysev/Bartels 2012: 1 f.).

Die **Zielgruppe** des Vereins umfasst vorwiegend Delmenhorster Unternehmer (und solche aus näherer Umgebung), die sozial engagiert sind, sich in Delmenhorst wohlfühlen und die Stadt unterstützen möchten (vgl. ebd.: 3). Wichtig für die Zielgruppenansprache ist es, die **Vorteile aus Sicht des Sponsors** zu nennen. Neben dem kommunikativen Nutzen und das Werben auf Trikots und Veranstaltungen profitiert er insbesondere von der Investition in die Zukunft. Der Sponsor unterstützt mit seinen Geldern indirekt die Stadt Delmenhorst, da der Verein mehr finanzielle Mittel in die Jugendarbeit investieren kann und so die Heranwachsenden dabei unterstützt, sich zu verantwortungsvollen Erwachsenen zu entwickeln. Dieser Aspekt gewinnt für mittelständische und regionale Unternehmen in Zeiten des demografischen Wandels und Fachkräftemangels zunehmend an Bedeutung. Die Sponsoren können durch ein Sponsoring ihre potentiellen und zukünftigen Arbeitnehmer in ihrer (sportlichen) Ausbildung unterstützen (vgl. ebd.: 5).

Bevor die Ansprache potentieller Sponsoren allerdings erfolgen kann, muss das **visuelle Erscheinungsbild** der HSG Delmenhorst überarbeitet werden. Ein einheitliches Logo soll einen Wiedererkennungswert schaffen und auf den ersten Blick die Essenz des Vereins transportieren. Es bildet außerdem die Grundlage des gesamten Corporate Designs. Innerhalb des Konzeptes wurden daher von einer professionellen Werbeagentur mehrere Vorschläge beschrieben. Die Entscheidung fiel letztendlich auf ein Logo, das eine klare Verbindung zwischen der Stadt Delmenhorst bzw. dessen Logo und dem Handballverein aufweist und zusätzlich einen sehr guten Wiedererkennungswert bietet (vgl. ebd. 7 ff.). Im Rahmen des neuen Corporate Design des Vereins soll auch die **Vereins-Homepage** entsprechend überarbeitet und das einheitliche Aussehen eingebunden werden.

Ein weiterer Bestandteil des neuen Vereinsauftritts ist eine **Sponsoren-Broschüre**, die den Unternehmen einen Eindruck von der Spielgemeinschaft vermitteln und zum Sponsoring anregen soll. Sie beschreibt die HSG Delmenhorst sowie die drei Säulen des Vereins und erklärt, welche Vorteile ein Sponsoring bei der HSG mit sich bringt. Die optische Gestaltung orientiert sich ebenfalls an dem neuen Corporate Design des Vereins und soll die positive Atmosphäre durch emotionsgeladene Bilder des Handballsports auf die Unternehmer übertragen (vgl. HSG Delmenhorst 2013a: 1 ff.).

Die HSG bietet im Rahmen ihrer strategischen Planung verschiedene Leistungen an, die sie in Sponsorenpaketen bündelt. Die Unternehmen, die sich für ein Sponsoring bei der HSG interessieren, können zwischen vier Paketen (vgl. HSG Delmenhorst 2013b) wählen, wobei die Leistungen auch hier individuell angepasst werden können:

Sponsorenpaket 1: Premium-Club-Mitglied

- Sponsorenwand
- Logo auf jedem Trikot der HSG-Mannschaften
- Werbung im Internet (Homepage, Facebook, Twitter)
- Werbung in der Halle (Plakat/Banner + Hallenzeitschrift)
- Roll Up im Foyer
- Teilnahme am jährlichen Event für Premium-Sponsoren

Finanzieller Mindestbeitrag: 5.000 Euro

Sponsorenpaket 2: Pate für HSG-Mannschaften

- Logo auf Trikot + Trainingsanzug der jeweiligen Mannschaft
- Besuch + Foto der Mannschaft beim Sponsor (Grundlage für Saisonheft, in dem alle Mannschaften + deren Sponsoren in einem Bericht vorgestellt werden)
- Bannerwerbung (falls gewünscht)

Finanzieller Mindestbeitrag: Ausrüstung ab 1.500 Euro und Kosten für Banner (falls gewünscht)

Sponsorenpaket 3: Werbepartner der HSG

- Werbung im Internet (Homepage, Facebook, Twitter)
- Werbung in der Halle bei der 1. Herren + 1. Damen (Banner/Plakat)
- Werbung in der Hallenzeitschrift
- Werbung auf Rückseite der Eintrittskarte

Finanzieller Mindestbeitrag: 750 Euro

Sponsorenpaket 4:

- jeweils eine einzelne der o.g. Leistungen

Finanzieller Mindestbeitrag: 300 Euro

Produkte wie diese Sponsoringpakete oder auch die Sponsorenbrochüre zeugen von Professionalität und wecken das Interesse potentieller Sponsoren. Allerdings fehlt innerhalb des Konzeptes eine konkrete Zielfestlegung und auch der Zeitplan mit den Aktivitäten der Arbeitsgruppe ist noch zu vage formuliert.

Ausblick

Insgesamt lässt sich aber festhalten, dass die HSG Delmenhorst den Entwicklungstendenzen rechtzeitig entgegenwirkt. Ob die ausgearbeiteten Ansätze zum Erfolg führen werden, bleibt abzuwarten. Die Anzahl sponsorwilliger Unternehmen in Delmenhorst ist begrenzt und viele haben sich bereits für ein Engagement im Bereich Fußball entschieden. Um sich von anderen ortsansässigen Vereinen abzusetzen, muss die HSG weiterhin eine positive Medienpräsenz zeigen und durch ein professionelles Auftreten das Interesse der hiesigen Unternehmen wecken. Im Gegensatz zu den Marketingaktivitäten der Profivereine muss die Spielgemeinschaft aber auf die Arbeit von ehrenamtlichen Helfern zurückgreifen, die nicht immer eine professionel-

le Ausbildung aufweisen können und auch über weniger zeitliche Ressourcen verfügen. Das schlägt sich in den Ergebnissen der Sponsorenakquise nieder, ist allerdings im Bereich des Breitensports nicht unüblich, da den Vereinen die finanzielle Mittel für professionelle Sportmarketingmanager fehlen.

6.3 Corporate Social Responsibility als Chance für Vereine des Breitensports

Der Studie "Sponsoring Trends 2010" zufolge nimmt das Thema Corporate Social Responsibility¹⁷ (CSR) eine immer größere Rolle in der Firmenpolitik der Unternehmen ein. Dabei werden vor allem Projekte bevorzugt, die einen direkten lokalen Bezug zum Unternehmen aufweisen. Die CSR-Engagements finden dabei vor allem in Kooperation mit lokalen Vereinen oder Initiativen statt (vgl. Hermanns 2010: 26).

Diesen Trend haben auch die Verantwortlichen der HSG Delmenhorst wahrgenommen und versucht, über CSR-Aktivitäten einen Erstkontakt zu potentiellen Sponsoren herzustellen. Nachdem 2012 in den Graftanlagen der Stadt Delmenhorst mehr als 600 Bäume gefällt wurden, beschloss die Handballspielgemeinschaft, eine Initiative zu einer Pflanzaktion zu starten. Gemeinsam mit der Schülerinitiative "Plant-for-the-Planet"¹⁸ organisierte sie eine Akademie zum Thema Klimakrise und globale Gerechtigkeit für interessierte Schüler zwischen 8 und 14 Jahren. Um diese Akademie zu ermöglichen, mussten von der HSG Spenden und Förderer akquiriert werden (vgl. Korn 2013). Hier bestätigte sich der untersuchte Trend der Studie, dass Unternehmen sich zunehmend ihrer gesellschaftlichen Verantwortung stellen. Insgesamt konnten mehr als 13.000 Euro für die Initiative gesammelt werden. Für die Spielgemeinschaft entstanden so wertvolle Kontakte, die für die eigene Sponsorenakquise genutzt werden können. Auch in Zukunft sollte der Verein die mediale Präsenz solcher Aktionen nutzen und die Sponsoren durch CSR-Aktivitäten an die Spielgemeinschaft binden. Die lokalen Unternehmen profitieren von ihren Engagement im Bereich Soziales und Umwelt und sind vor diesem Hintergrund eher bereit, einen Verein zu unterstützen, der solche Projekte initiiert.

¹⁷ Das Grünbuch der Europäischen Kommission definiert CSR als "Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren" (Europäische Kommission 2001: 3).

¹⁸ Die Schülerinitiative wurde 2007 gegründet und hat sich als Ziel gesetzt, mit Baumpflanzaktionen dem Klimawandel entgegenzuwirken.

7 Sponsoring im Profisport: SG BBM Bietigheim

Nach einer Analyse der Sponsoringaktivitäten eines Vereines aus dem Breitensport erfolgt nun ein Fallbeispiel aus dem Profisport. Dafür wird zunächst die aktuelle Sponsoringssituation der SG BBM Bietigheim beleuchtet und die Sponsorenansprache untersucht. Es folgt eine Bilanz, die zu den problematischen Bereichen des Sportsponsoring im Handball führt.

7.1 Vereinsportrait der SG BBM Bietigheim

Der Handballverein SG BBM Bietigheim ist eine Spielgemeinschaft der drei Bietigheim-Bissinger Traditionssportvereine TSV 1848 Bietigheim, TV Metterzimmern 1899 und Spvgg Bissingen 1899, die insgesamt über 5.000 Mitglieder zählen. Die SG fördert insbesondere den Nachwuchs und bietet neben der spielerischen Förderung der Minis professionelles Training im B- und A-Jugendbereich, die als Unterbau für die Bundesligamannschaften des Vereins gedacht sind. Für ihre Jugendarbeit erhielt die SG 2012 erneut das angesehene Jugendzertifikat, das von der HBL verliehen wird.

In der Saison 2012/13 spielten die ersten Mannschaften der Frauen und Männer in der 2. Bundesliga, wobei dem Frauenteam als Tabellenerster sogar der Aufstieg in die 1. Bundesliga gelang. Das Männerteam scheiterte mit Platz 4 am Ende der Saison nur knapp am Aufstieg in die höchste Spielklasse Deutschlands. Das männliche A-Jugend-Bundesligateam trat in der höchsten deutschen Nachwuchs-Spielklasse an. Neben Frisch Auf Göppingen ist die SG damit der einzige Verein, der mit drei Bundesligamannschaften im deutschen Handballsport aktiv ist. Mit elf aktiven Senioren-Teams sowie 30 Jugendmannschaften zählt die SG außerdem zu einem der größten Handballvertretern der Region (vgl. SG BBM Bietigheim 2013a).

7.2 Sponsoring bei der SG BBM Bietigheim

Die SG nennt auf ihrer Vereinshomepage (vgl. SG BBM Bietigheim 2013b) verschiedene Gründe, warum sich Unternehmen im Sport engagieren sollten. So halten 70 Prozent aller Deutschen einer Studie des Marktforschungsinstituts *Ipsos* zufolge regionales Sportsponsoring für eine gute Marketingaktion, die "besser als jede Werbung" ist. Des Weiteren gaben 40 Prozent der Befragten an, beim Einkauf einen regionalen Sportsponsor zu bevorzugen - bei Sportinteressierten wächst dieser Anteil sogar auf 50 Prozent. Auch nennt die SG den in **Kapitel 4.5.2 Motive der Sponsoren** beschriebenen Vorteil des Sports, dass die Zielgruppe in einer entspannten Atmosphäre kontaktiert werden kann, in der sie besonders aufnahmebereit ist. Auch den positiven Image-Transfer nennt der Verein als Handlungsmotiv, ein Sponsorship im Sport einzugehen.

Anschließend folgt das Motiv für ein Sponsoring im Handball. Die SG zitiert hier eine Studie des Marktforschers *Promit* aus dem Jahre 2009/10, demzufolge Handball die beliebteste Sportart nach Fußball ist. Das Interesse an regionalem sowie am bundesweiten Handball sei hierbei gleich stark ausgeprägt, was für ein Sponsoringengagement bei der SG BBM Bietigheim spreche, da der Sponsor dort auf beiden Ebenen werben kann.

Im Folgenden nennen die drei Haupt-Partner der SG, die *OLYMP Bezner GmbH & Co. KG*, die *Stadtwerke Bietigheim-Bissingen* sowie der *Bietigheimer Wohnbau* die Gründe, die sie zu einem Sponsoring bei genau diesem Handballverein bewegt haben. *Eberhard Bezner*, der Beiratsvorsitzende von *Olymp*, sieht die sportlichen Erfolge des Vereins als wichtige Basis für ein Sponsorship. Außerdem stellt er heraus, dass es für Bietigheim-Bissingen nur von Vorteil sein kann, bundesweit als wichtiger Wirtschafts- und Sportstandort wahrgenommen zu werden.

Der Geschäftsführer der *Stadtwerke Bietigheim-Bissingen* *Rainer Kübler* begründet das Engagement seines Unternehmens damit, dass durch die Unterstützung des öffentlichen Lebens der Stadt alle Bürger und damit die Kunden der Stadtwerke erreicht werden. Er beschreibt Handball als dynamische und sportgeladenen Sportart und bezieht diese Attribute auch auf sein Unternehmen, was dem Grad drei der Sportnähe nach *Drees* entspricht (vgl. Abschnitt **Kategorisierung der Sponsoren nach Drees**). Auch verbindet er die beiden Organisationen mit dem Leistungsprinzip und dem regionalen Standort in Bietigheim-Bissingen.

Wolfgang D. Heckeler, Geschäftsführer vom *Bietigheimer Wohnbau*, nennt als Motiv das Corporate Social Responsibility seines Unternehmens. Durch die Unterstützung von Vereinen und sozialen Einrichtungen wird es so seiner gesellschaftspolitischen Aufgabe gerecht. Hauptaugenmerk liegt dabei auf der Jugendförderung, sodass die SG mit seiner sehr guten Nachwuchsarbeit als Sponsoringpartner in Frage kam.

In der Saison 2012/13 konnte die Spielgemeinschaft eine enorme Anzahl an Sponsoren für sich gewinnen:

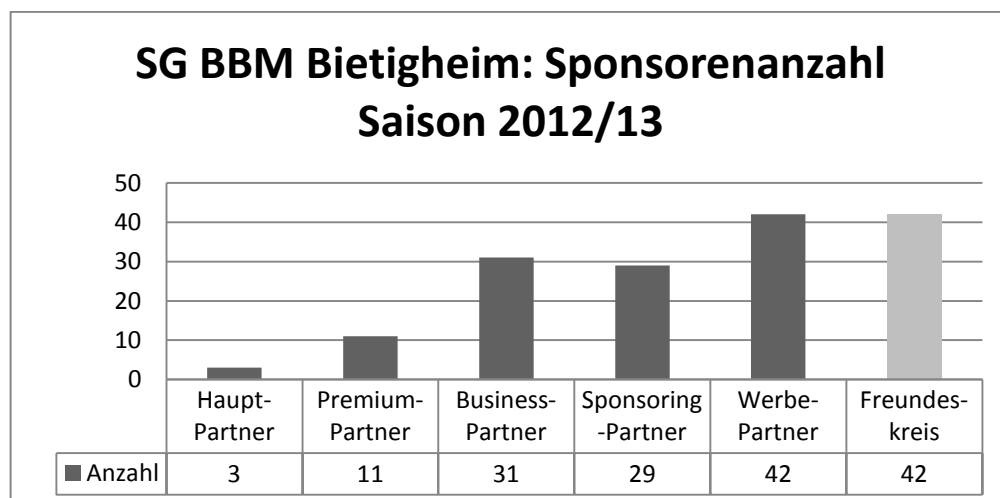


Abbildung 8: Anzahl der Sponsoren der SG BBM Bietigheim 2012/13
Eigene Darstellung in Anlehnung an SG BBM Bietigheim 2013c

Insgesamt kommt die Spielgemeinschaft für den Seniorenbereich damit auf eine Sponsorenanzahl von 116 Sponsoren. Sieben weitere Jugend-Hauptpartner, sechs Jugend-Paten sowie zwölf Jugend-Partner unterstützen nur den Bereich der Jugendarbeit. Zusätzlich verfügt der Verein über einen Freundeskreis von 42 Mitgliedern, der die SG ebenfalls finanziell und ideell unterstützt (vgl. ebd.).

Hier zeichnet sich ab, dass der Verein von dem reichen Wirtschaftsstandort Bietigheim-Bissingen profitiert. Zum Vergleich: Liga-Konkurrenten wie der TV 05/07 Hüttenberg (40 Sponsoren) oder die TSG Ludwigshafen Friesenheim (80 Sponsoren) verfügen über deutlich weniger Sponsoren (vgl. TV 05/07 Hüttenberg 2013; TSG Ludwigshafen Friesenheim 2013).

7.3 Sponsorenansprache des Vereins

Die SG BBM Bietigheim hat für ihre potentiellen Sponsoren und interessierte Unternehmen ein Informationsbroschüre mit dem Namen "Sponsoring Handball-Bundesliga mit der SG BBM Bietigheim" erstellt. Dieses Heft dient der Sponsorenansprache und wird auch im Rahmen der operativen Planung verwendet. Auf den ersten Seiten werden die Spielgemeinschaft sowie insbesondere das Frauen- und Männerteam und deren Erfolge vorgestellt. Wie auf der Vereinshomepage nennt die SG auch hier die Vorzüge eines Sponsoring im Sport, insbesondere im Handball und beim Verein (vgl. **Kapitel 7.2 Sponsoring bei der SG BBM Bietigheim**).

Im Folgenden beschreibt die SG BBM das Sponsoring für Unternehmen als "Win-Win-Situation", durch die der Sponsor "[...] von der Präsenz und hohen, positiven Resonanz [profitiert], die Handball und [die] Teams in der Stadt, der Region und darüber hinaus genießen [...]" (avantpress Werbung 2012: 8).

Bei der SG BMM haben die Sponsoren fünf verschiedene Möglichkeiten, den Verein zu unterstützen. Abbildung 8 zeigt die Anzahl der Sponsoren der folgenden Ebenen auf:

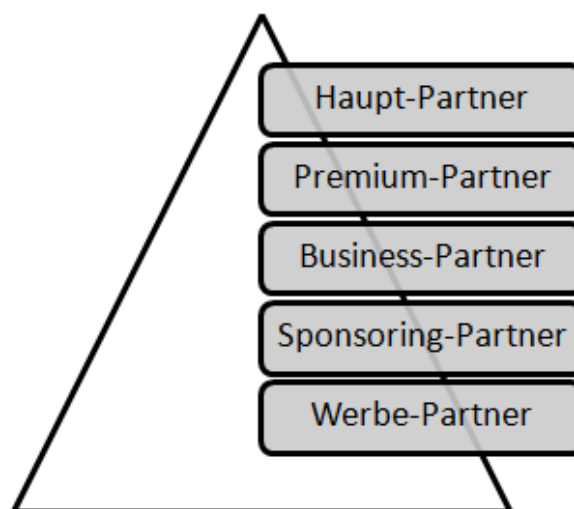


Abbildung 9: Die Sponsoring-Ebenen der SG BBM Bietigheim
Eigene Darstellung nach avantpress Werbung 2012: 8

7.3.1 Sponsoringmöglichkeiten bei der SG

Die Sponsoren haben bei der SG die unterschiedlichsten Möglichkeiten, ihre Kommunikationsbotschaften an die Zuschauer und Fans des Vereins zu richten. Innerhalb der strategischen Planung sind diese Leistungen abgebildet:

a) Hallenwerbung

Zunächst nennt die SG die Optionen für Sponsoren, sich in der Halle zu präsentieren. Die Bundesligateams spielen in der Sporthalle am Viadukt, die Platz für 1.500 Zuschauer bietet und zusätzlich über einen VIP-Bereich verfügt. Eine Abbildung zeigt den Sponsoren auf, welche Werbeflächen in der Halle für ihre Zwecke zur Verfügung stehen:



Abbildung 10: Die Werbeflächen in der Halle am Viadukt

Quelle: avantpress Werbung 2012: 10

Die Werbetafeln (rot) bleiben dauerhaft montiert und sind damit genau wie die Bodenwerbung (lila) auch bei anderen Veranstaltungen sichtbar. Die Werbereiter (blau) und Werbeplanen (gelb) können je nach Wunsch des Sponsors bei den Heimspielen der Frauen- oder Männermannschaft eingesetzt werden. Des Weiteren bietet die SG Werbedurchsagen und Werbemöglichkeiten im Foyer der Halle an (vgl. ebd.: 10).

Als "Highlight" betitelt der Verein die 15m² große Videowand (weiß), auf der beispielsweise Werbespots vor und nach den Spielen oder während der Halbzeit und den Auszeiten gezeigt werden können. Auch Standbilder mit Anzeigen- und Logowerbung sind möglich. Besonders beliebt ist bei den Bundesligaspielen die Präsentation der Spieler, Spielstände anderer Spiele sowie des Tabellenstandes (vgl. ebd.: 12 f.).

b) Trikotwerbung

Wie im Abschnitt **Sponsoringformen nach Freyer** beschrieben, sind Unternehmenslogos und Schriftzüge auf den Trikots die auffälligste Art der Werbung im Mannschaftssport. Im Gegensatz zur Hallenwerbung bietet Trikotwerbung den Vorzug, auch bei Auswärtsspielen die Präsenz des sponsernden Unternehmens zu gewährleisten und über Pressebilder und Fernsehberichten eine Vielzahl an Zielgruppenkontakten zu generieren. Zusätzliche Werbeflächen bieten auch die Trainingsanzüge und Aufwärm-Trikots der Bundesligaspielerinnen und -spieler (vgl. ebd.: 14).

c) Internetwerbung auf der SG-Homepage

Auch auf der Vereinshomepage haben die Sponsoren die Möglichkeit, für ihr Unternehmen zu werben. Verschiedene Banner sollen hier die Aufmerksamkeit der User auf die Förderer der SG lenken (vgl. ebd.: 15).

d) Printwerbung

Im Bereich der Anzeigenwerbung stehen den Unternehmen zwei Medien zur Verfügung. Das Spieltagheft erscheint an jedem Heimspiel der beiden Bundesligateams neu und bietet aktuelle Informationen zur jeweiligen Partie. Das Saisonheft liegt ebenfalls bei den Heimspielen aus und dient als Nachschlagewerk zu allen Spielplänen, Mannschaften und Informationen für die ganze Saison der SG BBM Bietigheim (vgl. ebd.: 16).

e) Spieltagwerbung

Neben der Hallenwerbung können die Unternehmen während der Heimspieltage auch von dem sogenannten *Incentive-Paket* profitieren. Als Spieltagsponsor eines Bundesligaheimspiels können die Sponsoren Geschäftspartner oder Mitarbeiter einladen. Sie verfügen über ein gewünschtes Kontingent an VIP- oder regulären Karten, werden im Spieltagheft, auf der Homepage und vom Hallensprecher als Spieltagsponsor genannt. Des Weiteren präsentieren sie über die Videoleinwand den Spieler des Spiels und können zusätzlich Banner, Auslagen, Flyer und Sonderpräsentationsformen einsetzen, etwa einen Promotionstand im Foyer (vgl. ebd.: 17).

f) Freundeskreis

Eine Mitgliedschaft im Freundeskreis bietet den Förderern Werbung auf der Freundeskreistafel und auf der Homepage des Vereins. Sie werden außerdem zu Sponsoren- und Freundeskreistreffen eingeladen und erhalten zwei feste Dauerkarten mit VIP-Zugang sowie zehn VIP-Tageskarten auf Abruf (vgl. ebd.: 18).

Werbepakete der SG BBM Bietigheim

Wie im Abschnitt **Sponsoringformen nach Freyer** erläutert, bietet es sich für Vereine an, die Gegenleistungen in einem Sponsorenpaket zu bündeln. Je nach Sponsorenebene bietet die SG ihren Sponsoren verschiedene Werbepakete an, die allerdings mehr als Vorschlag gedacht sind und sich individuell anpassen lassen.

Für die Haupt-Partner ist die SG bereit, ein komplett maßgeschneidertes Paket nach den Wünschen des Unternehmens zusammenstellen. Der Sponsor kann hierbei auf alle Gegenleistungen zurückgreifen, die zuvor genannt wurden.

Premium-Partner können zwischen drei Paketen wählen, die sich über Bodenwerbung bis hin zum Spieltagsponsoring über fast alle Bereiche der Werbemöglichkeiten erstrecken. Paket 1 zielt dabei auf die Werbung beim Frauenteam der Bundesliga ab, Paket 2 auf das Männerteam der Bundesliga und Paket 3 ist eine Mischung aus Werbeformen bei Frauen, Männer und der Jugend der SG BBM Bietigheim (vgl. ebd.: 22).

Business-, Sponsoring- und Werbe-Partner haben ebenfalls die Möglichkeit, zwischen zwei Paketen (jeweils für das Männer- und Frauenteam der Bundesliga) zu wählen, allerdings ist die Anzahl der hier angebotenen Leistungen deutlich geringer (vgl. ebd.: 23).

7.4 Bilanz der Sponsoringaktivitäten

Die Phase der Situationsanalyse und auch Bestandteile der Strategischen Planung (vgl. Abb. 6.) wie z.B. die Sponsoringziele oder Zielgruppen sind zwar nicht genannt, dennoch sprechen die Zahlen der Sponsoringaktivitäten der SG für ein sehr professionelles Vorgehen. Der Verein hat einen deutlichen Standortvorteil und profitiert von der wirtschaftlichen Situation der Stadt Bietigheim-Bissingen. Mit der enormen Anzahl von Sponsoren und einem Gesamtbudget von über zwei Millionen Euro ist die SG BBM Bietigheim wirtschaftlich sehr gut aufgestellt und verfügt über einen Erstligaetat. Dabei wurden 60 Prozent (1,2 Mio. Euro) des Gesamtbudgets durch die Sponsoren eingenommen. Allein die Einnahmen der Bundesligamännermannschaft beliefen sich in der vergangenen Saison auf 1,2 Mio. Euro, wobei folgendes Diagramm die Aufteilung der Gelder verdeutlicht (vgl. Schön 2013):

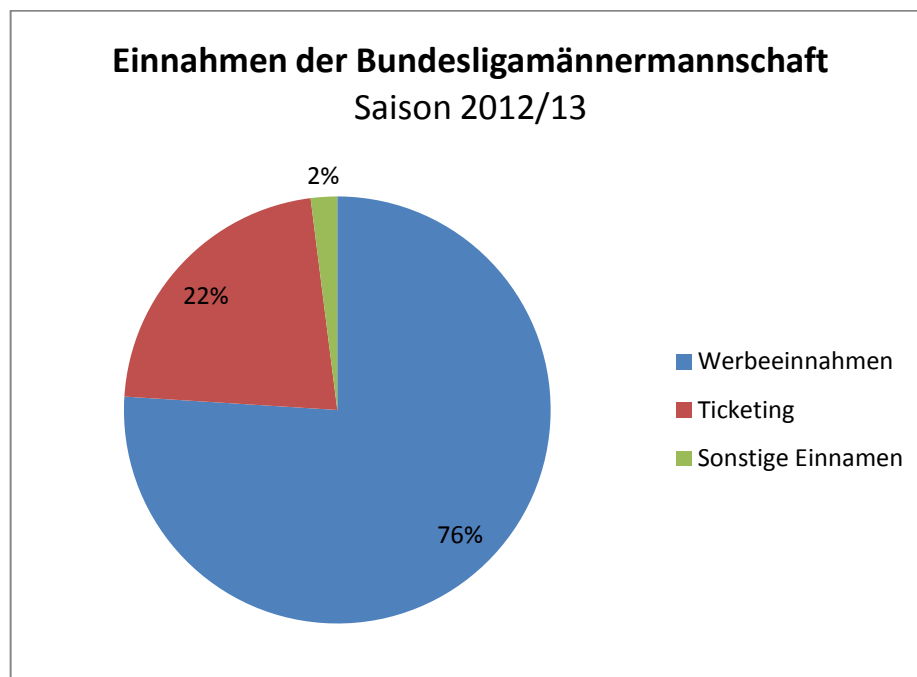


Abbildung 11: Einnahmen der 1. Herren der SG BBM Bietigheim 2012/13
Eigene Darstellung in Anlehnung an Schön 2013

Hier wird ein ums andere Mal deutlich, wie wichtig die Fremdmittel zur Finanzierung von Vereinen sind. Es kann davon ausgegangen werden, dass die SG sportlich so erfolgreich ist, gerade weil ihr diese Mittel zur Verfügung stehen und sie wichtige Spieler verpflichten und mit höheren Gehältern zum Bleiben bewegen kann. Im Vergleich zur HSG Delmenhorst muss sich die SG nicht um ihre finanzielle Situation sorgen, da sie aufgrund ihrer drei Bundesligamannschaften einen großen Anreiz für Sponsoren bietet und auch in Zukunft auf die externen Finanzmittel durch das Sponsoring zählen kann.

8 Risiken des Sponsoring-Marktes im Handballsport

Neben den Chancen, die das Zusammenwirken von Sport, Medien und Wirtschaft für Organisationen wie der SG BBM Bietigheim bietet, entstehen aber auch Risiken für weniger gut aufgestellte Vereine. Der entstandene Sportmarkt mit dem Wettkampf um Sponsoren birgt für den Handballsport unterschiedliche Gefahrenmomente, die im Folgenden erläutert werden.

8.1 Autonomieverluste

Durch die Einbindung des Handballsports in das „Magische Dreieck“ entstehen viele Abhängigkeiten. Etwa 70 Prozent der Einnahmen der HBL sind dem Sponsoring zuzurechnen (vgl. Abb. 4). Diese enorm hohe Zahl verdeutlicht, wie viel Einfluss die Wirtschaft bereits auf den Profibereich des Handballs hat. Um einen geregelten Spielfluss zu gewährleisten, sind die Vereine und Verbände auf diese Finanzierung angewiesen und durchaus bereit, bei Verhandlungen Zugeständnisse zu machen. Dabei lassen sie oft ihr eigentliches Potential außer Acht. Ein Beispiel dafür sind die Verhandlungen um *goldgas*, den ehemaligen Sponsor der deutschen Männer-Nationalmannschaft:

Die im **Kapitel 4.2 Kommerzialisierung im Handball** genannten Probleme zwischen dem DHB und der Liga-Vereine, die schon 1982 thematisiert wurden, sind auch heutzutage noch gegenwärtig. Der Grundlagenvertrag von 2003, der die Kompetenzen (vor allem im Bereich der Namens- und Vermarktungsrechte) zwischen der HBL und dem DHB regelte, wurde im September 2011 fristgerecht von der HBL gekündigt. Bis dahin erhielt der Verband jährlich 511.000 Euro von der Liga und sprach ihr als Gegenleistung gewisse Rechte zu, wie z.B. das Betitelungsrecht „Bundesliga“ (vgl. Oediger 2010). Die HBL begründete ihre Kündigung mit der Verhandlungsstrategie des DHB vor allem in Bezug auf die Nationalmannschaft. Der HBL-Geschäftsführer *Frank Bohmann* „[...] sehe da noch mehr Optimierungspotenzial. Die Nationalmannschaft hat einen Werbewert zwischen acht und zehn Millionen Euro. Damit muss der Handball mehr Geld erwirtschaften“ (Oediger 2010). Der Stromanbieter zahlte für Werbung auf den Trikots der Nationalmannschaft und bei Heimspielen auf dem Spielfeld sowie auf fernsehrelevanten Banden im Schnitt jedoch nur 800.000 Euro pro Jahr. Zum Vergleich: Rekordmeister THW Kiel soll von seinem Hauptsponsor, der *Provinzial* Versicherung, jährlich bis zu 1,2 Mio. Euro erhalten (vgl. Kuske 2010). Trotz dieser Streitigkeiten einigten sich die Liga und der Verband nach einjähriger Verhandlungsphase auf einen neuen Grundlagenvertrag mit einer Laufzeit bis Ende Juni 2013. Hier wurde u.a. festgehalten, dass die Bundesliga-Clubs in Zukunft Abstellungsgebühren für ihre Nationalspieler vom DHB erhalten. Der Vertrag ist für beide Parteien insofern wichtig, da er den Machtkampf zwischen Liga und Verband in seine Schranken weist und die Kompetenzen klar verteilt (vgl. Oediger 2011). Auch wenn sich die Funktionäre am Ende einigen konnten, so wird durch die Konfliktpunkte doch deutlich, dass Vereine und Verbände immer mehr an Unabhängigkeit verlieren. Die Verantwortlichen sind bereit, den Sport „unter Wert“ zu verkaufen, wenn sie dafür einen namenhaften Sponsor binden und kurzfristig Gelder generieren können.

Solche Zugeständnisse werden nicht nur bezüglich Wirtschaft und Sponsoren gemacht, sondern auch die Medien und Rundfunkanstalten genießen eine „Sonderbehandlung“, z.B. durch die schon erwähnten Regelwerkänderungen, die die TV-Formattauglichkeit des Handballs erhöhen. Gleichzeitig wirken sich diese medial bedingten Neuerungen aber auch unmittelbar auf den Amateursport aus. Die Handballer außerhalb der Bundesliga müssen es hinnehmen, dass ihnen aufgrund des fehlenden Time-Outs bei Sieben-Meter-Strafwürfen wichtige Sekunden genommen werden, die sogar spielentscheidend sein können. Doch nicht nur die aktiven Sportler, sondern auch die Konsumenten vor Ort sind von diesen Problemen betroffen. Nicht selten werden Handballspiele zeitlich so gelegt, dass sie einer guten Übertragungszeit dienen. Im Hinblick darauf, dass sich mediale Randsportarten immer attraktiver für Sendeformate gestalten möchten, besteht die Gefahr, dass sich der ursprüngliche Charakter des Handballs immer mehr verändert. Die Gestaltung des Handballsports liegt zunehmend in den Händen der Medien und Unternehmen und weniger im Aufgabenbereich der verantwortlichen Funktionäre.

8.2 Gefährdung der gleichen Ausgangsbedingungen

Ein weiteres Problem, das sich im Kontext der Kommerzialisierung und des Sponsoring ergibt, ist die Gefährdung der Ausgangsbedingungen. Gerade im Handball besitzen nur wenige Sportler oder Mannschaften aufgrund ihrer Attraktivität einen hohen Werbewert und können die vielfältigen Chancen der Vermarktung für sich nutzen. Vereine wie der THW Kiel oder auch der Ex-Magdeburger *Stefan Kretzschmar* gehören in diesem Zusammenhang der deutlichen Minderheit an. Den meisten Vereinen und Spielern bleiben diese finanziellen Quellen verschlossen, sodass sie mit eingeschränkten Verdienstmöglichkeiten wirtschaften müssen (vgl. **Kapitel 6. Sponsoring im Breitensport: HSG Delmenhorst**). Dadurch entsteht ein eigendynamischer Kreislauf, aus dem der Großteil der Vereine ausgeschlossen wird: Durch die finanzielle Förderung, die populäre und telegene Sportler bzw. Mannschaften erhalten, können sie optimale Trainingsbedingungen herstellen oder auch Stars verpflichten. Dies führt zu zusätzlichen Zuschauern und höheren Einnahmen, die dann wiederum investiert werden können, um noch attraktiver zu werden und in der Gunst der Zuschauer und der Wirtschaft weiter zu steigen. Weniger publikumswirksame Sportler und Mannschaften haben ohne die finanziellen Mittel kaum eine Möglichkeit, diesem Kreislauf beizuwohnen (vgl. Heinemann 1988: 44; 1989: 180). Durch die Eigendynamik wird deutlich, wie wichtig es für die Vereine ist, wirtschaftlich gut aufgestellt zu sein. Diese Probleme fanden und finden sich aber nicht nur im Breitensport, sondern auch in der Bundesliga wieder.

Angesichts des raschen Strukturwandels in den 90er Jahren (vgl. **Kapitel 4.2 Kommerzialisierung im Handball**) verpassten einige Konkurrenten des THW Kiel den Anschluss. Kiel hatte ohnehin schon eine weit bessere Ausgangslage, da der Verein eine hervorragende Infrastruktur besaß bzw. immer noch besitzt und schon damals über enormen Zuspruch seitens der Handballfans verfügte. Doch mit OSC Rheinhausen, HSV Düsseldorf, TSV Bayer Dormagen und VfL Bad Schwartau hatten 1995 gleich vier Vereine aus der Handball-Bundesliga mit Finanzproblemen zu kämpfen. Nach dem Bosman-Urteil von 1995 stiegen die Spielergehälter zusätzlich in bis dato unbekannte Höhen, sodass sich viele Vereine verschuldeten. Das hatte zur Folge,

dass in der Saison 1997/98 zuerst der OSC Rheinhausen und auch ein Jahr später der TV Niederwürzbach seine Mannschaft zurückziehen musste (vgl. Eggers 2007: 265).

Diese finanziellen Ungleichheiten bestehen bis heute. Die 18 Clubs der DKB Handball-Bundesliga haben aktuell einen Etatschnitt von 4,1 Mio. Euro, wobei eine sehr große Etatspanne vorliegt. Der Etat des deutschen Meisters THW Kiel liegt mit 9,5 Mio. Euro um 8,7 Mio. Euro höher als der des Aufsteigers TV Neuhausen (800.000 Euro). Diese Summen schlagen sich auch in den Erfolgen der Vereine nieder: Kiel gewann die Saison 2011/12 ohne Punktverlust, wohingegen alle drei Aufsteiger direkt wieder in die 2. Bundesliga absteigen mussten. Auch in der Saison 2012/13 hatten der TV Neuhausen oder der TUSEM Essen mit ihren geringen Etats von 1,7 Mio. bzw. 0,8 Mio. Euro zu kämpfen und stiegen nach nur einer Saison wieder ab (vgl. Rehm et al. 2012).

Wie wichtig der Anteil an Fremdmitteln für einen Verein ist, zeigt auch das **Beispiel der HSG Nordhorn**:

Kurz vor Beginn der Saison 2008/09 durchsuchten Steuerfahnder die Geschäftsräume der Spielgemeinschaft in Nordhorn sowie die Zentrale der HBL. Es bestand der Verdacht der Steuerhinterziehung, da den Spielern angeblich Schwarzgelder ausgezahlt wurden. Nach eigenen Angaben zufolge fehlten der HSG zu diesem Zeitpunkt zwischen 500.000 und 700.000 Euro zur Deckung des Saison-Etats, sodass Spielergehälter nur mit Verspätungen gezahlt werden konnten. Trotzdem erhielt der Verein die Spielberechtigung für die kommende Saison, wenn auch unter Auflagen. Eine erteilte Lizenz kann rechtlich nicht mehr entzogen werden, sodass im Falle eines Fehlverhaltens auf andere Sanktionsmöglichkeiten zurückgegriffen werden muss (vgl. Oediger/Guthardt 2008). Im November 2008 wurde daher auf der damaligen Homepage der HBL Folgendes bekanntgegeben:

„Die Lizenzierungskommission der Handball-Bundesliga hat aufgrund der Nichterfüllung von Auflagen aus dem Lizenzbescheid vom 23. Mai 2008 und gemäß den Richtlinien zur Erteilung von Lizenzen der HSG Nordhorn mit sofortiger Wirkung 4 Pluspunkte in der laufenden Bundesligasaison 2008/2009 abgezogen“ (o.V. 2008).

Nur einen Monat zuvor hatte die HSG Nordhorn im Wirtschaftsverband Lingen einen neuen Sponsor gefunden. Mit dessen Hilfe sollte das Etatdefizit gedeckt werden und im Gegenzug eine Namensänderung des Vereins in HSG Nordhorn-Lingen stattfinden (vgl. Guthardt 2008). Trotz aller Bemühungen musste der Club im Februar 2009 Insolvenz anmelden und stand nur wenige Wochen später als Zwangsabsteiger fest. Der Verein war zahlungsunfähig, hatte sich hoch verschuldet und konnte am Ende nicht einmal mehr die Gehälter seiner Spieler bezahlen. Bereits Ende 2008 stand der TUSEM Essen aufgrund einer Etatlücke von mehr als einer Millionen Euro und der daraus folgenden Insolvenz als erster Zwangsabsteiger in die zweite Liga fest. In der Saison 2008/09 gab es durch diese Illiquidität der Vereine keinen sportlichen Wettkampf mehr um den Klassenverbleib, da die Absteiger bereits feststanden. *Bohmann* bezeichnete das im SPONSORS als „kritische Situation. [...] Das trifft uns hart. Wir müssen alles daran setzen, dass das sportlich entschieden wird und nicht wirtschaftlich“ (vgl. Oediger 2009). Trotz

einer sportlich guten Leistung und dem achten Tabellenplatz am Ende der Saison musste Nordhorn zwangsabsteigen.

8.3 Leistungsdruck

„Diesen Aufschwung hat wirklich niemand für möglich gehalten. Das, was in Deutschland in den letzten Wochen passiert ist, das lässt mich alles ganz ungläubig betrachten. Allein, dass die Leute kilometerlang Spalier standen, als wir heute zum Finale gefahren sind. Und auch die TV-Quoten waren unglaublich. Das alles sind Dinge, die bisher nicht denkbar waren“ (Eggers 2007: 393).

Diese Worte waren das Resümee des damaligen Bundestrainers *Heiner Brand* nach dem Heimsieg über Polen im WM-Finale von 2007. Die Live-Übertragungen des Endspiels verfolgten im Schnitt 16,17 Mio. Zuschauer, in der Spitzenzeit sogar 20,61 Mio. Mit dieser Quote wurde die Bestmarke des olympischen Finales von 2004 mehr als verdoppelt. Seit Einführung des Privatfernsehens in den 1980er Jahren hatte ein Handballspiel noch nie einen solch hohen Marktanteil wie mit dem Finale 2007 (58,3 Prozent) erreichen können (vgl. ebd.: 393). Trotz vieler positiver Aspekte wird hier sehr deutlich, dass der Handballsport (im Gegensatz zum Fußball) nur Aufmerksamkeit erhält, wenn er erfolgreich betrieben wird (vgl. Abschnitt **Verwer-tungsrechte des Sports**). Die Profisportler sind sich bewusst, dass sie nur mit Siegen und dauerhaften Erfolgen die Aufmerksamkeit der Medien und damit der potentiellen Sponsoren bekommen und sind daher einem ständigen Druck ausgesetzt. Es werden hohe Erwartungen und Anforderungen an sie gestellt, auch seitens der Vereine und Verbände.

Im Kontext des Leistungsdrucks ist es umso prekärer, dass sowohl die Europa- als auch Weltmeisterschaften alle zwei Jahre ausgetragen werden. Zusätzlich finden alle vier Jahre die Olympischen Spiele statt, sodass die Deutsche Männer-Nationalmannschaft im Falle der Qualifikation an bis zu drei großen internationalen Turnieren innerhalb von vier Jahren teilnehmen muss. Das bedeutet für die Sportler eine zusätzliche Belastung neben den Spielen im Ligabetrieb. Die Gesundheit, immerhin wichtigste Ressource der Spieler, wird so verbraucht und zwingt sie im schlimmsten Falle zu einem frühzeitigen Karriereende.

„Verkürzte Regenerationszeiten, nicht ausreichend auskurierte Verletzungen bzw. ignorierte Mikroverletzungen führen dazu, daß [sic] Spitzensportler verletzungs- und streßbedingt [sic] frühzeitig ihre Karriere beenden müssen, die Liga bzw. die jeweilige Sportart ihre Stars verliert, die Zuschauer ihre Idole verlieren und damit u.U. auch das Interesse an der Liga bzw. Sportart zurückgeht“ (Brandmaier/Schimany 1998: 82).

So geschehen Ende Januar 2012, als *Pascal Hens*, der damalige Kapitän des DHB-Teams, seinen Rücktritt aus dem Nationalteam bekannt gab. Als Grund hierfür nannte er vor allem die körperliche Belastung und dass er nach elf Jahren Handball ohne Pausen im Verein und in der Nationalmannschaft eine Erholungspause benötige. Die Handballszene muss damit auf eine der schillerndsten und medienwirksamsten Figuren des deutschen Handballs verzichten, zumindest auf internationaler Ebene (vgl. Hühnergarth 2012).

Diese Überbelastung der Profihandballer ergibt sich auch mittelbar aus Regeländerungen wie der „Schnellen Mitte“, da sie das Handballspiel erheblich beschleunigt haben. Aus der Entstehung des neuen Profisports resultierte auch eine drastische Erhöhung der Trainingszeiten. *Magnus Wislander*, Star des THW Kiel und Welthandballer des 20. Jahrhunderts, resümierte diese Veränderung bei seinem Bundesligaabschied 2002 folgendermaßen: „Als ich 1990 nach Kiel kam, da war das wie Betriebssport. Heute trainieren wir sieben- bis neunmal die Woche, hinzu kommen die vielen Spiele“ (Eggers 2007: 269).

Durch den Erfolgsdruck geraten auch Manipulationen und Bestechungen immer mehr in den Fokus der Medien und der Öffentlichkeit. So sahen sich beispielsweise die Funktionäre des THW Kiel mit einer Klageschrift konfrontiert, nach der sie den Schiedsrichtern des Champions-League-Finalrückspiels 2007 einen hohen fünfstelligen Geldbetrag ausgehändigt haben sollen. Damals gewann der THW Kiel knapp gegen die SG Flensburg-Handewitt (vgl. Kuske/Kolton 2011). Mangels an Beweisen wurden die Betroffenen in diesem Fall zwar freigesprochen, doch es wird deutlich, dass auch diese Thematik zunehmend Raum für Diskussionen bietet.

8.4 Mediale Probleme im Zuge der Fernsehproduktion

Durch die unterhaltsame Aufbereitung der TV-Übertragungen besteht die Gefahr, dass die Zuschauer das Spiel lieber in Ruhe zuhause vor dem Fernseher verfolgen, statt die Kosten und den Weg (und damit die Zeit) auf sich zu nehmen, um live dabei zu sein. Das hätte zur Folge, dass weniger Karten verkauft werden, sodass auch eine wichtige Einnahmequelle für die Sportveranstalter versiegen würde. Zugleich könnte dies ein Problem für die Medien darstellen, da sie die Zuschauer vor Ort zwecks Inszenierung benötigen. Fehlen Fans, die ihr Team anfeuern und für die passende Atmosphäre sorgen, so verliert auch die Übertragung an Reiz (vgl. Klose 1991: 244).

Des Weiteren ist es für den Handball sehr schwer, sich neben dem Publikumsliebling Fußball zu etablieren. Die Medien wissen um diese Diskrepanz, was folgenden Zahlen verdeutlichen: Die HBL ist pro Spielzeit mindestens 176-mal live bei *Sport1* (91 Begegnungen im Fernsehen und 85 Spiele via Internet) zu sehen und erhält dafür jährlich 1,2 Millionen Euro plus 600.000 Euro an Medialeistungen. Viele Medienanstalten versuchen solche Verwertungsrechte besser auszunutzen, etwa durch attraktive Experten-Interviews. *Sport1* greift daher u.a. auf *Stefan Kretzschmar* als Experte zurück. Trotzdem ist vor allem die mediale Reichweite der Liga ausbaufähig. Die überschaubaren Einschaltquoten belaufen sich auf durchschnittlich 300.000 Zuschauer (vgl. Oediger/Rehm 2011). Diese Zahlen sind nicht hoch genug, als dass sich der Sportsender mit den Handball-Übertragungen refinanzieren könnte. Unternehmen, die im Bereich des Sports wirksam Werbung schalten möchten, greifen daher nach wie vor auf den quotenstarken Fußball zurück. Hier schließt sich der Kreis, denn diese Problematik ist sicher einer der Gründe dafür, dass Handballvereine und –verbände immer eher bereit sind, den Medien entgegenzukommen und sich medienwirksam präsentieren (vgl. Abschnitt **Anpassung der Regelwerke**).

8.5 Risiken im Kontext der Sportwerbung

Auch im Kontext der Sportwerbung können die Aspekte des Erfolgsdrucks und der medialen Reichweite aufgegriffen werden. Handball als Werbeträger lohnt sich für die Unternehmen nur, wenn die gesponserten Akteure erfolgreich sind und über viele Rezipientenkontakte, also über eine gewisse Reichweite oder den direkten Zuschauerkontakt vor Ort verfügen. Dadurch wird deutlich, dass der Sport als Kommunikationsinstrument unberechenbar ist.

„Ausbleibender sportlicher Erfolg, unfaires bzw. regelwidriges Verhalten (z.B. Doping), das Nachlassen der Popularität eines Sportlers bzw. Teams und die damit verbundene, meist zwangsläufig negative Berichterstattung können die angestrebten psychographischen Ziele, insbesondere Imageziele, schnell ins Gegenteil verkehren“ (Brandmaier/Schimany 1998: 85 f.).

Als Beispiel sei hier abermals *goldgas* aufgeführt. Die initiierte Werbekampagne mit Plakaten des damaligen Bundestrainers *Heiner Brand* (vgl. Abschnitt **Kategorisierung der Sponsoren nach Drees**) konnte nach seinem Rücktritt im Juni 2011 nicht mehr verwendet werden, obwohl der geschlossene Vertrag bis 2013 gültig war.

Ein weiterer Aspekt ist das aus Sicht der Sponsoren problematische Kommunikationsumfeld. Sie erreichen ihre Zielgruppe in einer unkonventionellen und emotionsgeladenen Umgebung, was grundsätzlich eine gute Voraussetzung für Kommunikationsmaßnahmen ist. Trotzdem konzentrieren sich die Zuschauer vor allem auf das Spielgeschehen, sodass die Botschaft niemals die volle Aufmerksamkeit des Rezipienten findet. Auch die Kameraführung bei einer Übertragung richtet sich insbesondere auf den Spielverlauf, infolgedessen die Werbe-Botschaft, etwa auf einer Bande, nur kurz im Sichtfeld der Fernsehzuschauer ist (vgl. Drees 1989: 173 f.).

Auch die Tendenz zum klassischen „Werbe-Overkill“ nimmt beim Sponsoring immer weiter zu. Handballspiele entwickeln sich zunehmend zu Werbeveranstaltungen, sodass durchaus Ermüdungserscheinungen beim Zielpublikum auftreten können (vgl. Sengle 1989: 79). Die *Nordwest-Zeitung* beschreibt in dem Artikel „Kommerz verprellt Anhänger“ anschaulich, welchen Kritikpunkten sich die Handball-Funktionäre in diesem Zusammenhang ausgesetzt sehen: Durch das erstmalige Namenssponsoring „TOYOTA Handball-Bundesliga“ erhielt die HBL jährlich rund zwei Millionen Euro. Im Gegenzug waren Trikots, Banner, das Spielfeld und sogar die Tornetze mit dessen Logo bedruckt, was für viel Kritik seitens der Traditionalisten sorgte. Auch der damalige offizielle Webauftritt der HBL verdeutlicht die Vereinnahmung durch den Namenssponsor. Schon deren Startseite zeigte 13-mal den Name „Toyota“ auf (vgl. Anlage 3), sodass erst auf den zweiten Blick zu erkennen war, dass es sich um die Startseite der HBL handelt und nicht um die eines Autohändlers.

Auch die mediale Vermarktung stößt bei einigen Zuschauern auf Widerspruch. So werden einzelne Partien eines Liga-Spieltages auf möglichst viele Wochentage verteilt, um zahlreiche Fernseh-Übertragungen zu gewährleisten. Für Anhänger der Clubs sind die Auswärtsfahrten so nur schwer zu realisieren. *Frank Bohmann* entgegnet der Kritik: „Es geht auch darum, den Spit-

zensport zu bezahlen, den wir in dieser Liga bieten“, sagt der Geschäftsführer der HBL, der „allen drei Ertragssäulen, Medien, Sponsoren und Fans, gerecht werden“ will. Gleichzeitig verspricht er, „alle Interessen auszubalancieren“ und „in der Hauptsache bei den Wurzeln bleiben“ (vgl. o.V. 2011b).

9 Fazit

Die Anforderungen an die Handballakteure seitens der Sponsoren und Medien sind nicht immer sportadäquat. Das wirft die Frage nach der Sportethik auf: Wie können Vereine, gerade im Bereich des Breitensports, nicht sportgerechte Einflussnahme im Rahmen der Kommerzialisierung verhindern? Der sportliche Erfolg wird zunehmend durch die Wirtschaftlichkeit der Vereine beeinflusst, was im Falle der HSG Nordhorn zum Zwangsabstieg durch fehlende Sponsoren führte. Es wird deutlich, dass sich die Vereine den neuen Gegebenheiten anpassen und nach den Marktstrukturen des "Magischen Dreiecks" agieren müssen. Das Beispiel der HSG Delmenhorst hat gezeigt, dass dieser Wandel notwendig ist und auch Amateurvereine auf eine zunehmende Professionalität im Sponsoringmanagement zurückgreifen können und müssen. Themenfelder wie die CSR-Aktivitäten der Unternehmen bieten dabei ein großes Potential, das es jetzt zu nutzen gilt. Es reicht nicht mehr länger aus, bei der Beschaffung von Sponsorengeldern nach dem Zufallsprinzip zu arbeiten. Vielmehr muss ein Umdenken erfolgen und das Sponsoring systematisch und langfristig geplant angegangen werden. Nur wenn sich die Amateurvereine des Handballsports an den Konzepten des Profihandballs orientieren, kann die Veränderung "[...] von einem traditionellen Idealverein hin zu einem modernen markt- und entwicklungsfähigen Sportverein [...]" (Altmann 2008: 24 f.) erfolgen.

Bei der Diskussion um mögliche Lösungen, mit Hilfe derer der Handballsport stärker von der Kommerzialisierung profitiert, wird oft vernachlässigt, dass sich die Entwicklungen unmittelbar auf die Amateurbereiche im Handballsport auswirken. Nach der Erhebung des DOSB sind im DHB etwas weniger als 820.000 Mitglieder registriert. Der Profibereich hingegen zählt nur etwa 1300 aktive Sportler, was einen Prozentsatz von gerade einmal 0,16 Prozent ausmacht. Nun stellt sich bei diesen enormen Zahlen die Frage, wie der Großteil der Handballer, nämlich über 99 Prozent, mit den Auswirkungen der Kommerzialisierung umgeht. Denn gerade die Regeländerungen und Anpassungen sind aus wirtschaftlichen Gesichtspunkten erfolgt, also für den Spielbetrieb im Profibereich. Trotzdem müssen sich Amateursportler diesen Änderungen beugen und haben keine Möglichkeiten, dagegen anzugehen. Die Anzahl der ehrenamtlichen Helfer nimmt immer stärker ab, weswegen vor allem die „kleinen“ Vereine unter den Auswirkungen der Kommerzialisierung leiden. Für jede Leistung wird eine materielle Vergütung verlangt, so dass sich ein normaler Spielbetrieb in den Amateurligen durch bloße Mitgliederzahlungen nur schwer verwirklichen lässt. Die Vereine sind zunehmend auf die finanzielle Unterstützung von Sponsoren oder Zuschüssen der Kommunen angewiesen. Doch damit entstehen, genau wie im Profibereich, Abhängigkeiten. Selbst die Spieler in den Jugendbereichen sind sich im Klaren darüber, dass sie mögliche Trikotsponsoren nur für sich gewinnen können, wenn sie erfolgreich und möglichst oft in den regionalen Medien vertreten sind. Es ist doch sehr prekär, dass dieser Wettkampfgedanke um Siege und potentielle Geldgeber schon im frühen Jugendalter beginnt und in vielen Vereinen im Vordergrund steht. War der eigentliche Gedanke des Mannschaftssports doch viel eher der, ein Zusammengehörigkeitsgefühl zu schaffen und die Persönlichkeitsentwicklung von Kindern und Jugendlichen zu fördern.

Trotzdem wäre es schon sehr drastisch, wie in der Einleitung aufgeführt, zu behaupten, dass die Seele des Handballsports auf dem Altar des Geldes geopfert wird. Zwar haben viele Akteure den Sport als neuen ökonomischen Markt erkannt und ihn konsequent genutzt, in mancher Hinsicht sogar ausgenutzt. Auch lässt es sich wohl nicht bestreiten, dass die Kommerzialisierung den Grundcharakter des Handballs verändert hat. Trotzdem bringt diese Entwicklung auch Vorteile mit sich: Je stärker der Handball in den Medien präsent ist, desto eher können sich die Vereine über Mitgliederzuwachs freuen. Durch die Professionalisierung des gesamten Spielbetriebs hat sich auch die Dynamik und Attraktivität des Sports gewandelt, sodass der Besuch von Live-Spielen regelmäßig zu einem großen Ereignis wird. Es haben sich echte Persönlichkeiten und Stars aus den Spitzenhandballern herauskristallisiert, die als wichtige Vorbilder für junge Handballer fungieren. Eine völlig neue Handballkultur ist entstanden, die ein starkes Wir-Gefühl bei Erfolgen der Nationalmannschaft bewirkt.

Da die Auswirkungen der Kommerzialisierung schwer einzugrenzen sind, ist es nun die Aufgabe der Funktionäre, die Chancen zu nutzen und gleichzeitig gewisse Risiken zu vermeiden. Es ist sehr wichtig, dass das gesamte Potential des Handballsports ausgeschöpft wird. Im Kampf um Sponsoren hat er allzu oft das Nachsehen, weil Fußball nach wie vor die attraktivste Sportart in Deutschland ist. Daher ist es wichtig, dass der Handballsport angemessen vermarktet wird, sowohl im Breiten- als auch im Profisport. Hierbei sollten die Verantwortlichen aber nicht beim großen Bruder Fußball „abgucken“, sondern auf die eigenen Tugenden und Werte zurückgreifen. *Stefan Kretzschmar* hat es beispiellos geschafft, sich als Rebell zu verkaufen und damit stets den Fokus der Medien auf sich gelenkt. Um diese Aufmerksamkeit zu erreichen, muss sich auch der Handballsport unkonventionell und frisch präsentieren. Es sollte sich mehr auf die originären Attribute des Handballs konzentriert werden, wie etwa Kampfgeist, Team-Play und Dynamik. Denn wie sagte es einst der berühmte deutsche Dichter *Wilhelm Busch*? „Wer in den Fußstapfen eines anderen wandelt, hinterlässt keine eigenen Spuren.“

Literaturverzeichnis

- 2hm & Associates GmbH/an der Heiden, I./Meyrahn, F. (2011): Bedeutung des Spitzen- und Breitensports im Bereich Werbung, Sponsoring und Medienrechte. Ergebnisbericht (Kurzfassung) im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie. o.O.
- Adjouri, N./Stastny, P. (2006): Sport-Branding. Mit Sport-Sponsoring zum Markenerfolg. Wiesbaden.
- Altmann, A. (2008): Sponsoring aus Vereinsperspektive. Der Sponsoringmanagementprozess und seine Umsetzung in Breitensportvereinen. Saarbrücken.
- Babin, J.-U. (1995): Perspektiven des Sportsponsoring. Frankfurt/Main.
- Badelt, C. (1997): Ehrenamtliche Arbeit im Nonprofit Sektor. In: Badelt, C. (Hrsg.): Handwörterbuch der Nonprofit Organisationen. Strukturen und Management. Stuttgart.
- Benner, G. (1992): Risk Management im professionellen Sport: auf Grundlage von Ansätzen einer Sportbetriebslehre. Bergisch Gladbach.
- Bezold, T./Thieme, L./Trosien, G./Wadsack, R. (Hrsg.) (2008): Handwörterbuch des Sportmanagement. Frankfurt/Main.
- Brandmaier, S./Schimany, P. (1998): Die Kommerzialisierung des Sports. Vermarktungsprozesse im Fussball-Profisport. Hamburg.
- Bruhn, M. (2007): Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen. 4. überarb. Aufl., München.
- Bruhn, M. (2010): Sponsoring. Systematische Planung und integrativer Einsatz. 5. überarb. Aufl., Wiesbaden.
- Christensen, S. R. (2006): Measuring Consumer Reactions to Sponsoring Partnerships Based upon Emotional and Attitudinal Responses. In: International Journal of Market Research 48(1), 61-80.
- Copeland, R./Frisby, W./McCarville R. (1996): Understanding in the Sport Sponsorship Process from a Corporate Perspective. In: Journal of Sport Management 10(1), 32-48.
- Diggle, K. (1975): Sponsorship of the Arts. In: The Guardian o. Jg. o. Nr., 30. October 1975, 14.
- Dinkel, M. (2002): Neues Marketing und Management von Sportvereinen. Entwurf einer Konzeption für erfolgreiches Sportsponsoring. Heidelberg.
- Dinkel, M./Seeberger, J. (2006): Planung und Erfolgskontrolle im Sportsponsoring. Die Medienanalyse in Theorie und Praxis. Heidelberg.
- Drees, N. (1989): Sportsponsoring. Wiesbaden.
- Eggers, E. (Hrsg.) (2007): Handball. Eine Deutsche Domäne. Göttingen.

- Europäische Kommission (Hrsg.) (2001): Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. Brüssel.
- Flatau, J. (2011): Zum differenziellen Nutzen von Sportgroßveranstaltungen für nationale Sportverbände. In: Büch, M.-P./Maennig, W./Schule, H.-J. (Hrsg.): Sport und Ökonomie. Internationales Hamburger Symposium. Thema: Internationale Sportevents im Umbruch? Aachen, 82-94.
- Freyer, W. (2011): Sport-Marketing. Modernes Marketing-Management für die Sportwirtschaft. 4. überarb. Aufl., Berlin.
- Gäb, H.-W. (1996): Sport-Sponsoring. Zehn ethische Grundsätze. In: Marketing Journal 2, 121.
- Haase, H. (2001): Theoretische Modelle des Sportsponsoring. In: Trosien, G./Haase, H./Mussler D. (Hrsg.): Huckepackfinanzierung des Sports: Sportsponsoring unter der Lupe. Schorndorf, 9-30.
- Hanrieder, M. (1990): Die Planungssystematik des Sportsponsoring. In: Roth, P. (Hrsg.): Sportsponsoring. Grundlagen, Strategien, Fallbeispiele. 2. überarb. Aufl., Landsberg am Lech, 139-183.
- Heinemann, K. (1988): Kommerzialisierung, neue Medienstrukturen und Veränderung des Sports. In: Hoffmann-Riem, W. (Hrsg.): Neue Medienstrukturen – neue Sportberichterstattung? Baden-Baden, 40-47.
- Heinemann, K. (1989): Sport unter den Gesetzen des Marktes – Das Beispiel des kommerzialisierten Zuschauer-Schausports. In: Dietrich, K./Heinemann, K. (Hrsg.): Der nichtsportliche Sport. Beiträge zum Wandel im Sport. Schorndorf, 170-182.
- Heinemann, K. (1992): Kommerzialisierung. In: Röthig, P.(Hrsg.): Sportwissenschaftliches Lexikon. Schorndorf, 239.
- Hermanns, A. (1987): Sponsoring. Innovatives Instrument der Kommunikationspolitik. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium 16(8-9), 435-441.
- Hermanns, A. (2001): Sponsoring 2000. Bestandsaufnahmen und Perspektiven. Ergebnisse einer empirischen Studie. In: Werbeforschung & Praxis 46(1), 2-5.
- Hermanns, A. (2002): Grundlagen des Sportsponsoring, In: Galli, A./Gömmel, R./Holzhäuser, W./Straub, W: Sportmanagement. Grundlagen der unternehmerischen Führung im Sport aus Betriebswirtschaftslehre, Steuern und Recht für den Sportmanager. München, 333-353.
- Hermanns, A./Glogger, A. (1998): Sportsponsoring: eine Partnerschaft zwischen Wirtschaft und Sport. In: Sportwissenschaft 28(3-4), 358-369.
- Hermanns, A./Martwitz, C. (2008): Sponsoring. Grundlagen, Wirkungen, Management, Markenführung. 3. überarb. Aufl., München.
- Horak, R./Penz, O. (Hrsg.) (1992): Sport: Kult & Kommerz. Wien.

- Horch, H.-D. (1992): Zur Sozioökonomie freiwilliger Vereinigungen. In: Zimmer, A. (Hrsg.): Vereine heute - zwischen Tradition und Innovation. Berlin, 43-74.
- Huber, F./Matthes, I. (2007): Sponsoringwirkung auf Einstellung und Kaufabsicht. Theoretische Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Studie. In: Marketing ZFP 29(2), 90- 104.
- Kemper, F.J. (1987): Spitzensport. In: Schulke, H.-J. (Hrsg.): Kritische Stichwörter zum Sport. Ein Handbuch. München, 116-124.
- Klose, A. (1991): Fernsehfußball. Ein mediales Kunstprojekt verändert die Wirklichkeit. In: Horak, R./Reiter, W. (Hrsg.): Die Kanten des runden Leders: Beiträge zur europäischen Fußballkultur. Wien, 241-248.
- Korn, M. (2013): Initiative will neue Graftbäume pflanzen. In: Delmenhorster Kreisblatt 182(32), 07. Februar 2013, 1.
- Kroeber-Riel, W. (1981): Emotionale Werbung auf gesättigten Märkten. In: Werben & Verkaufen 50, 12.
- Kruse, J. (1991): Wirtschaftliche Wirkungen einer unentgeltlichen Sport-Kurzberichterstattung im Fernsehen. Baden-Baden.
- Küppers, D./Zilles, S. (1997): Sport und Sponsoring - Seminar in München. In: SpuRt 4(3), 108.
- Kutsch, T. (1972): Kommerzialisierung. In: Röthig, P. (Hrsg.): Sportwissenschaftliches Lexikon. Schorndorf, 121.
- Kuzma, J.R./Shanklin, W.L./McCally, J.F. (1993): Number One Principle for Sporting Events Seeking Corporate Sponsors: Meet Benefactor's Objectives. In: Sport Marketing Quarterly 2(3), 27-32.
- Lamprecht, M./Stamm, H. (2002): Sport zwischen Kultur, Kult und Kommerz. Zürich.
- McCook, K./Turco, D./Riley, R. (1997): A Look at the Corporate Sponsorship Decision-Making Process. In: Cyber Journal of Sport Marketing 2, 50-65.
- Meenaghan, T. (1984): Commercial Sponsorship. Bradford (England).
- Meenaghan, T./Shipley, D. (1999): Media Effect in Commercial Sponsorship. In: European Journal of Marketing 33(3-4), 328-348.
- Meffert, H./Burmannel, C./Kirchgeorg, M. (2008): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele. 10. überarb. Aufl., Wiesbaden.
- Parlasca, S. (1999): Wirkungen von Sportkartellen: Das Beispiel zentraler Vermarktung von TV-Rechten. In: Trosien, G./Dinkel, M. (Hrsg.): Verkaufen Medien die Sportwirklichkeit? Authentizität – Inszenierung – Märkte. Aachen, 83- 118.
- Preuß, H. (2009): Sponsoring im Spitzensport. In: Breuer, C./Thiel, A. (Hrsg.): Handbuch Sportmanagement. 2. überarb. Aufl., Schorndorf, 282-299.

- Priebus, I. (1999): Sportmarketing-Agenturen - Verkäufer und Vermittler von Sportereignissen. In: Trosien, G./Dinkel, M. (Hrsg.): Verkaufen Medien die Sportwirklichkeit? Authentizität – Inszenierung – Märkte. Aachen. 175-188.
- Rothe, C. (2001): Kultursponsoring und Image-Konstruktion. Interdisziplinäre Analyse der rezeptionsspezifischen Faktoren des Kultursponsoring und Entwicklung eines kommunikationswissenschaftlichen Image-Approaches. Bochum: Ruhr-Universität Bochum, Dissertation.
- Rückert, S. (1998): Ertragsteuerliche Behandlung des Sponsoring. In: SpuRt 5(5), 182-186.
- Schindelbeck, D. (2004): Mittendrin statt nur dabei? Zur Entwicklungsdynamik von Fußball, Medien und Kommerz. In: Aus Politik und Zeitgeschichte 26, bpb-Beilage zur Wochenzeitung "Das Parlament", 21. Juni 2004, 16-22.
- Schwarz, P. (1996): Management in Nonprofit-Organisationen. Eine Führungslehre, Organisationslehre und Planungslehre für Verbände, Sozialwerke, Vereine, Kirchen, Parteien usw.. 2. überarb. Aufl., Stuttgart.
- Sengle, U. (1989): Möglichkeiten und Grenzen des Sportsponsoring dargestellt am Beispiel der Trikotwerbung im Amateur- und Profifußball. Reutlingen.
- Simkins, J. (1977): Sponsorship. In: Economist Intelligence Unit (Hrsg.): Special Report No.41. London, 4.
- v. Specht, A.D. (1985): Sponsoring als Marketinginstrument. In: Bruhn, M. (Hrsg.): Arbeitspapier des Instituts für Marketing an der European Business School 4, Schloß Reichartshausen.
- Spieser, R. (1983): Sport und Werbung. St. Gallen: Universität St. Gallen - Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften sowie Internationale Beziehungen, Dissertation.
- Strachwitz, R. (1995): Der zweite und der dritte Sektor. Was heißt Corporate Community Investment? München.
- Trosien, G. (1998): Globalisierung und Sport. Business - Entertainment - Trends. Aachen.
- Trosien, G./Dinkel, M. (Hsg.) (2005): Forschung und Entwicklung im Sportsponsoring. Sportmarketing - Sportveranstaltung - Sportrecht. Butzbach.
- Vogel, S./Ehemann, T. (2012): Finanzreport deutscher Profisportligen 2012. In: SPONSORS 12, 48-54.
- Wagner, B. G. (1998): Coca-Cola Collectibles. Vom Werbeartikel zum begehrten Sammler-Objekt. München.
- Walliser, B. (1995): Sponsoring: Bedeutung, Wirkung und Kontrollmöglichkeiten. Wiesbaden.
- Weiland, N.-G. (1997): Form, Inhalt und Abschluß von Sportsponsoringverträgen. In: SpuRt 4(3), 90-93.

- v. Weizsäcker, R. (1969): Der Sport in der Leistungsgesellschaft. Festansprache vor der 10. Bundestagung der Deutschen Olympischen Gesellschaft e.V., Sonderdruck Olympisches Feuer. Frankfurt/Main.

Wunderlich, E. (2006): Handball. Die Welt eines faszinierenden Sports. München

Arbeitspapiere und Vereinsschriften im Besitz der Verfasserin

avantpress Werbung (2012): Sponsoring Handball-Bundesliga mit der SG BBM Bietigheim. Informationsheft.

Barsey, I./Bartels, M. (2012): Konzept HSG Delmenhorst: Sponsoren-Marketing. Power-Point.

HSG Delmenhorst (2012): Werbung 2012/2013. Excel-Übersicht über die Sponsoren der Saison 2012/2013.

HSG Delmenhorst (2013a): "Wir schaffen Zukunft." Sponsoren-Broschüre der HSG Delmenhorst.

HSG Delmenhorst (2013b): Sponsorenpakete der HSG Delmenhorst.

HSG Delmenhorst (2013c): Einladung zur Jahreshauptversammlung.

Janßen, J./HSG Delmenhorst (2012): Projekt Zukunft der HSG Delmenhorst. Power-Point.

Schön, T. (2013): E-Mail vom 10.07.2013 über die Sponsoringzahlen der SG BBM Bietigheim.

Internetquellen

o.V. (2012b): DKB neuer Titelsponsor der Handball-Bundesliga. URL: http://www.focus.de/sport/mehrsport/handball-bundesliga-dkb-neuer-titelsponsor-der-handball-bundesliga_aid_762943.html [Stand: 09.07.2013]

DOSB Deutscher Olympischer Sportbund (Hrsg.) (2012): Bestandserhebung 2012. URL: <http://www.dosb.de/de/service/download-center/statistiken/> [Stand 10.05.2013]

Eberhardt, H. (2013): Adidas verlängert mit Rekordmeister. In: SPONSORS Online. URL: [http://www.sponsors.de/index.php?id=71&tx_ttnews\[tt_news\]=31717](http://www.sponsors.de/index.php?id=71&tx_ttnews[tt_news]=31717) [Stand: 21.06.2013]

o.V. (2011a): Eishockey-Cracks warben für Gaddafis "Grünes Buch". URL: http://www.focus.de/sport/mehrsport/sportpolitik-eishockey-cracks-warben-fuer-gaddafis-gruenes-buch_aid_603268.html [Stand: 23.05.2013]

Goldgas GmbH (Hrsg.) (2011a): Engagement. URL: <http://www.goldgas.de/unternehmen/gas-engagement-nachhaltigkeit/> [Stand: 21.12.2011]

- Goldgas GmbH (Hrsg.) (2011b): Testimonial. URL: <http://www.dhb.de/fileadmin/redakteure/sponsorenanzeigen/goldgas.pdf> [Stand: 11.12.2011]
- Guthardt, S.(2008): Lingen steigt bei Nordhorn ein. URL: [http://www.sponsors.de/index.php?id=71&tx_ttnews\[tt_news\]=17126](http://www.sponsors.de/index.php?id=71&tx_ttnews[tt_news]=17126) [Stand: 23.06.2013]
- o.V. (2012a): Handball-EM: Hinter den Kulissen brodelt es. URL: <http://www.hrsport.de/2012/01/handball-em-hinter-den-kulissen-brodelt-es/> [Stand: 02.05.2013]
- Hegemann, L. (2013): 40 Jahre TrikotSponsoring. Als der Hirsch trikotreif wurde. URL: <http://www.handelsblatt.com/sport/fussball/nachrichten/40-jahre-trikotsponsoring-als-der-hirsch-trikotreif-wurde/7974938.html> [Stand: 17.05.2013]
- Hermanns, A. (2010): Sponsoring Trends 2010. URL: http://www.bbdo-live.com/wp-content/uploads/2011/01/101127_Web_Sponsoring-Trends-2010-Highres.pdf [Stand: 28.05.2013]
- HSG Delmenhorst (Hrsg.) (ca. 2013): Die Geschichte der HSG Delmenhorst. URL: <http://hsg-delmehorst.de/index.php/die-hsg> [Stand: 04.07.2013]
- Hühnergarth, C. (2012): Pascal Hens erklärt Rücktritt aus Nationalteam. URL: [http://dhb.de/alte_website/indexd562.html?id=443&tx_ttnews\[tt_news\]=2847&cHash=57c7d33ea3a153ea744505cb61fc3987](http://dhb.de/alte_website/indexd562.html?id=443&tx_ttnews[tt_news]=2847&cHash=57c7d33ea3a153ea744505cb61fc3987) [Stand: 05.06.2013]
- o.V. (2011b): Kommerz verprellt Anhänger, URL: http://www.nwzonline.de/basketball/kommerz-verprellt-anhaenger_a_5,1,681387802.html [Stand: 10.07.2013]
- Kuske, T. (2010): Ladenhüter verkauft. URL: [http://www.sponsors.de/index.php?id=71&tx_ttnews\[tt_news\]=21106](http://www.sponsors.de/index.php?id=71&tx_ttnews[tt_news]=21106) [Stand: 08.07.2013]
- Kuske, T./Kolton, M. (2011): Ex-THW-Manager sieht geringerer Strafe entgegen. URL: [http://www.sponsors.de/index.php?id=71&tx_ttnews\[tt_news\]=24070](http://www.sponsors.de/index.php?id=71&tx_ttnews[tt_news]=24070) [Stand: 03.07.2013]
- o.V. (2008): Nordhorn werden vier Punkte abgezogen. URL: <http://www.dkb-handball-bundesliga.de/magazin/artikel.php?artikel=7947&type=2&menuid=309&topmenu=227> [Stand: 10.07.2013]
- Oediger, F. (2008a): Werbemittelanalyse im Handball. In: SPONSORs Online. URL: [http://www.sponsors.de/index.php?id=71&tx_ttnews\[tt_news\]=16444](http://www.sponsors.de/index.php?id=71&tx_ttnews[tt_news]=16444) [Stand: 19.05.2013]
- Oediger, F. (2008b): Ostseehalle wird "Sparkassen-Arena". In: SPONSORs Online. URL: [http://www.sponsors.de/index.php?id=71&tx_ttnews\[tt_news\]=15354](http://www.sponsors.de/index.php?id=71&tx_ttnews[tt_news]=15354) [Stand: 19.06.2013]
- Oediger, F. (2009): Nordhorn zweiter Zwangsabsteiger. URL: [http://www.sponsors.de/index.php?id=71&tx_ttnews\[tt_news\]=18421](http://www.sponsors.de/index.php?id=71&tx_ttnews[tt_news]=18421) [Stand: 23.06.2013]
- Oediger, F. (2010): Streit zwischen Toyota HBL und DHB. URL: [www.sponsors.de/index.php?id=71&tx_ttnews\[tt_news\]=23423](http://www.sponsors.de/index.php?id=71&tx_ttnews[tt_news]=23423) [Stand: 20.06.2013]

- Oediger, F. (2011): Neuer Grundlagenvertrag: DHB und HBL einigen sich. URL: [www.sponsors.de/index.php?id=71&tx_ttnews\[tt_news\]=26324](http://www.sponsors.de/index.php?id=71&tx_ttnews[tt_news]=26324) [Stand: 20.06.2013]
- Oediger, F./Guthardt, S. (2008): Steuerrazzia bei der HSG Nordhorn. URL: [www.sponsors.de/index.php?id=71&tx_ttnews\[tt_news\]=17043](http://www.sponsors.de/index.php?id=71&tx_ttnews[tt_news]=17043) [Stand: 23.06.2013]
- Oediger, F./Rehm, H. (2011): Sehen und gesehen werden. URL: [http://www.sponsors.de/index.php?id=71&tx_ttnews\[tt_news\]=25599](http://www.sponsors.de/index.php?id=71&tx_ttnews[tt_news]=25599) [Stand: 25.06.2013]
- Rehm, H./Eberhardt, H./Duggen, B. (2012): Dreikampf um Platz zwei. URL: [http://www.sponsors.de/index.php?id=71&tx_ttnews\[tt_news\]=30516](http://www.sponsors.de/index.php?id=71&tx_ttnews[tt_news]=30516) [Stand: 15.05.2013]
- Schwegler, P. (2013): TV-Marktanteile 2012: ZDF übernimmt das Zepter. URL: http://www.wuv.de/medien/tv/marktanteile_2012_zdf_uebernimmt_das_zepter [Stand: 07.05.2013]
- SG BBM Bietigheim (Hrsg.) (ca. 2013a): Vereinsportrait der SG BBM Bietigheim. URL: <http://www.sgbbm.de/verein/vereinsportrait/> [Stand: 27.06.2013]
- SG BBM Bietigheim (Hrsg.) (ca. 2013b): Sponsoring bei der SG BBM Bietigheim. URL: <http://www.sgbbm.de/business/sponsoring/warum/> [Stand: 27.06.2013]
- SG BBM Bietigheim (Hrsg.) (ca. 2013c): Partner der SG BBM Bietigheim. URL: <http://www.sgbbm.de/business> [Stand: 27.06.2013]
- Sommer, R. (2010): Neuer Allzeitrekord: 31,10 Mio. Zuschauer sehen Frust-WM-Halbfinale. In: Kress Report Online. URL: <http://kress.de/tv-radio/detail/beitrag/105111-neuer-allzeitrekord-3110-mio-zuschauer-sehen-frust-wm-halbfinale.html> [Stand: 11.06.2013]
- Sponsor Visions (Hrsg.) (2012): FASPO stellt neue Sponsoringstudie vor. URL: <http://www.faspo.de/studien/487-2012-03-21-19-48-47.html> [Stand: 03.05.2013]
- o.V. (2011c): Sponsoren und Partner – Goldgas. URL: <http://www.dhb.de/index.php?id=goldgas> [Stand: 21.12.2011]
- Steger, J. (2013): Das Ende einer Aura: Wie ein Schweizer Konto die Marke Hoeneß zu Fall bringt. URL: <http://www.absatzwirtschaft.de/content/communication/news/das-ende-einer-aura-wie-ein-schweizer-konto-die-marke-hoeness-zu-fall-bringt;79751> [Stand: 03.05.2013]
- Stolz, S. (2010): "Dorfverein" zwischen Sensation und Skandal. URL: <http://www.bundesliga.de/de/historie/1980/0000152786.php> [Stand: 23.06.2013]
- Toyota HBL (Hrsg.) (2011): Startseite. URL: <http://www.toyota-handball-bundesliga.de/index.php> [Stand: 05.11.2011]
- TSG Ludwigshafen Friesenheim (Hrsg.) (ca. 2013): Die Sponsoren der TSG Ludwigshafen Friesenheim. URL: <http://www.die-eulen.de/sponsoren/sponsoren.php> [Stand: 27.06.2013]

TV 05/07 Hüttenberg (Hrsg.) (ca. 2013): Die Sponsoren des TV 05/07 Hüttenberg. URL http://www.tvh1.de/index.php?option=com_content&view=article&id=1483&Itemid=41#hauptsp [Stand: 27.06.2013]

o.V. (2013): Vermarktung und Sponsoring. URL: <http://dhb.de/sponsoren/vermarktungsponsoring.html> [Stand: 21.06.2013]

Weilguny, M.I./Oediger, F. (2007): Lufthansa startet beim Final Four. URL: [http://www.sponsors.de/index.php?id=71&tx_ttnews\[tt_news\]=15026](http://www.sponsors.de/index.php?id=71&tx_ttnews[tt_news]=15026) [Stand: 19.06.2013]

Zimmer, J. (2012): Top-TV-Sportarten 2012: Wechselspiele in der zweiten Reihe. URL: http://www.horizont.net/aktuell/specials/pages/protected/Top-TV-Sportarten-2012-Wechselspiele-in-der-zweiten-Reihe_111806.html [Stand: 06.05.2013]

Audiovisuelles Material

FilmDrunk Frotcast (2011): A Brief History of Conspicuous Product Placement in Movies. URL: http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=wACBAu9coUZ; Red Crown Gasoline in The Garage (1919); ab 20 Sekunden.

Anlage

Anlage 1: Zehn ethische Grundsätze zum Sport-Sponsoring

Hans Wilhelm Gäb, ehemals leitender Manager der *Adam Opel AG*, formulierte im Rahmen des Sportengagements des Unternehmens folgende zehn ethische Grundsätze zum Sport-Sponsoring:

1. *"Lassen wir dem Sport seine Würde, seine Eigenständigkeit und seine innere Autonomie.*
2. *Denken wir daran, daß [sic] Kommunikation mit dem Sport nicht nur Investition verlangt, sondern auch Herz und Begeisterung für die Sache.*
3. *Investieren wir nicht in den Sport, wenn wir glauben, Erfolg und Siege ließen sich kaufen.*
4. *Mischen wir uns als Sponsor nicht in sport-fachliche Dinge ein.*
5. *Suchen wir uns - wenn wir es nicht selbst tun können - erfahrene Kontakteleute, welche die Sprache und die Stimmung des Sports verstehen.*
6. *Helfen wir dem Sport bei seinem Versuch, die Spielregeln zu achten und Begriffe wie Fairneß [sic] und Anstand im Kampf hochzuhalten.*
7. *Treten wir dem Sport gegenüber nicht als Oberlehrer auf.*
8. *Erklären wir Sponsoring unserer Belegschaft, unseren Mitarbeitern, unseren Betriebsräten und unseren Geschäftspartnern.*
9. *Überlegen wir uns dreimal, ob es glaubwürdig ist, einen Athleten oder einen Verein direkt für unsere Produkte werden oder sprechen zu lassen.*
10. *Denken wir daran, daß [sic] ein guter Sponsor den Sport und den Sportler begleiten, nicht aber optische und visuell in den Hintergrund drängen soll"* (Gäb 1996: 121).

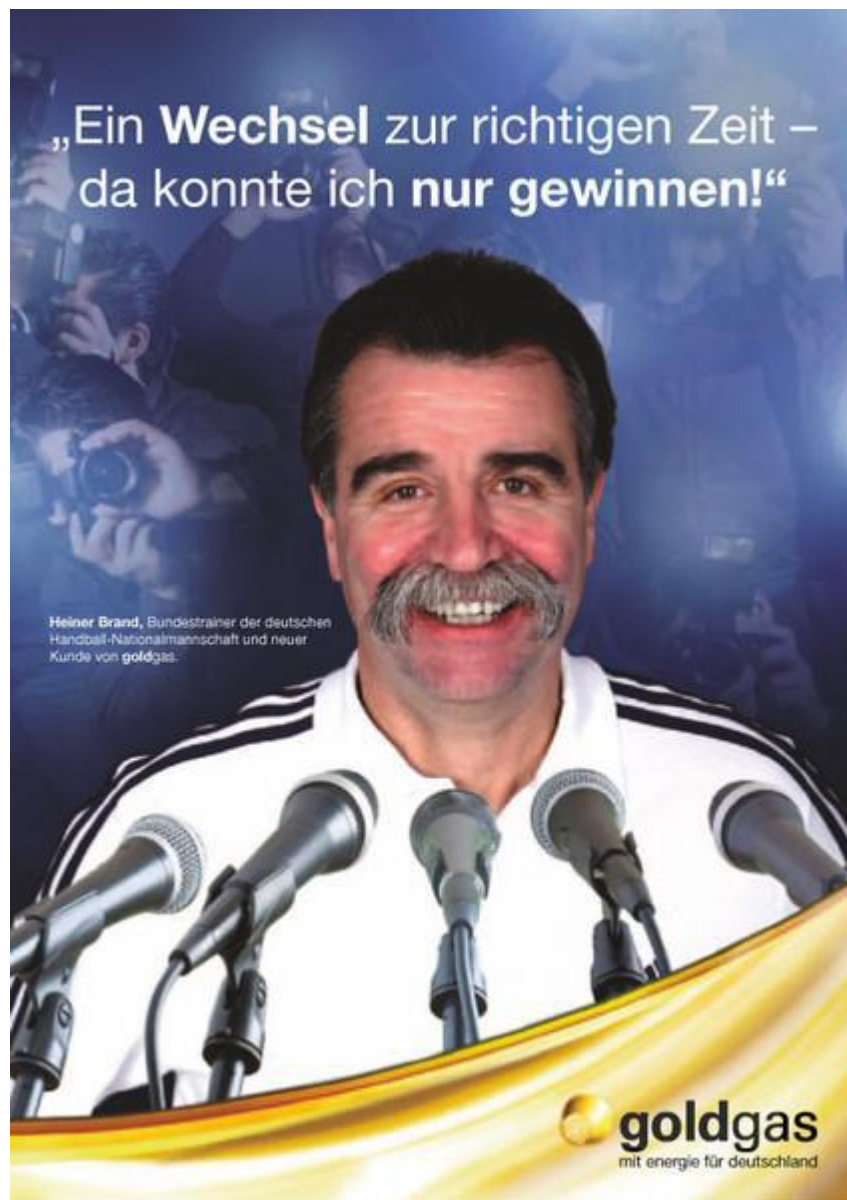
Anlage 2: Heiner Brand als Testimonial für goldgas

Abbildung 12: Heiner Brand als Testimonial für goldgas
Quelle: Goldgas GmbH 2011

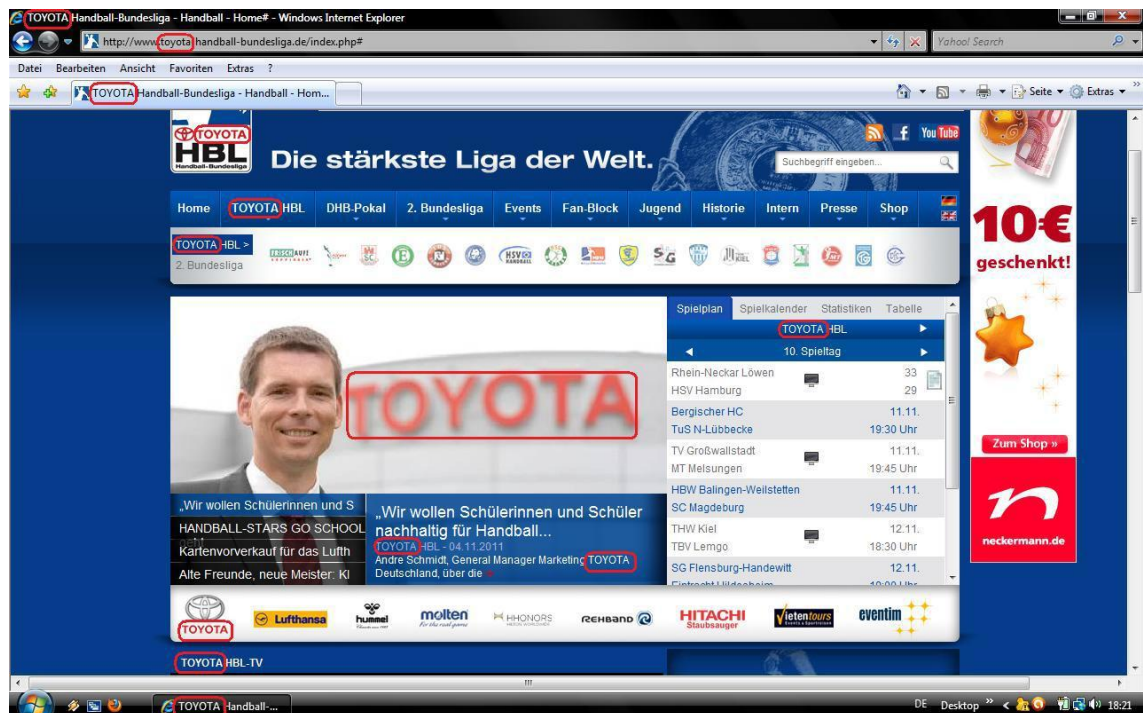
Anlage 3: Startseite der ehemaligen TOYOTA Handball-Bundesliga-Homepage

Abbildung 13: Startseite der TOYOTA HBL
Quelle: Toyota HBL 2011

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Delmenhorst, 16.07.2013

Hannah Eilers